الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

التسيير التقديري للموارد البشرية
(حالة الوظيف العمومي الجزائري)

رسالة لنيل شهادة الماجستير

في العلوم الإقتصادية فرع " التخطيط "

إعداد الطالب:

إدريس تواتي

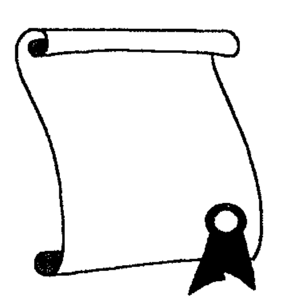
تحت إشراف:

الدكتور: مبارك بلالطة

لجنة المناقشة:

الدكتور: م .س أوكيل	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
الدكتور: مبارك بلالطة	أستاذ مساعد مكلف بالدروس	مقررا
الدكتور: علي عبد الله	أستاذ مساعد مكلف بالدروس	ممتحنا

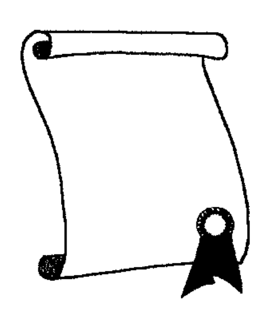
السنة الجامعية 2000 / 2001



كلمة شكر

أتقدم بجزيل شكري إلى من ساعدني في إعداد هذه المذكرة سواء من قريب أو من بعيد، و لو بكلمة طيبة أو ابتسامة صادقة خاصة السيد/ يحياوي محمد، السيد/ وركوب نبيل كل من السيدات/ سهيلة، عائشة، صباح و الآنسة كريمة.

دون أن أنسى كافة من سهر على تعليمي و تدريسي طوال أشواط دراستي في مختلف مستوياتها و أطوارها.



الإهداء

أهدي ثمرة جهدي و عملي المتواضع هذا إلى...

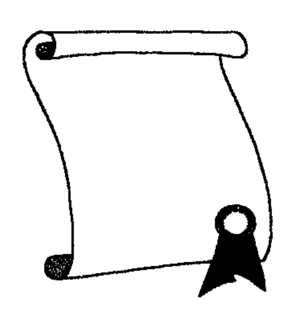
من سهر على تربيتي، و تعليمي، و غمراني بحبهما و عطفهما، و نصحهما طوال مشوار حياتي و لم يبخلا عني بشيء كان في وسعهما

أمي و أبي

إلى........ رمز المحبة و الوفاء اخوتي و أخواتي.

إلى........ كافة أفراد عائلتي.

إلى........ كل الأصدقاء و الزملاء المخلصين و الأوفياء.

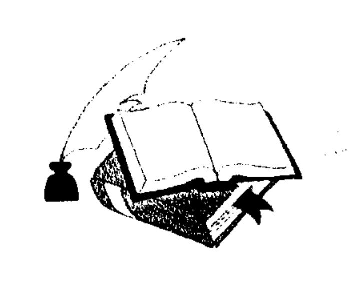


كلمة شكر و عرفان

الشكر و الحمد لله الذي مكنني من إتمام و إنهاء ثمرة جهدي في هذا العمل المتواضع، و بعد أتقدم بجزيل عرفاني، شكري، تقديري و امتناني إلى المشرف الدكتور مبارك بلالطة على الحرية التي منحنا إياها وعلى تشجيعاته المتواصلة و توجيهاته السديدة و نصائحه القيمة الوجيهة، التي أفادني بها طوال إعداد و إنجاز هذه الرسالة.

فهرس الأشكال

فهرس الجداول



الفهرس

الصفحة

المقدمة

إن الاقتصاد العالمي يعرف اليوم تطورا كبيرا في مختلف المجالات ويتطلب أكثر من أي وقت مضى العمل على مواجهة المشاكل والعقبات التي تواجهه، في ظل محيط أقل ما يقال عنه أنه معقد ومضطرب، يعرف تغيرات عميقة وسريعة. وإن لهذا التطور الأثر المباشر على الاقتصاد العالمي والاقتصاد الداخلي للدول، مما يتطلب متابعته وفهمه بصفة دائمة ومستمرة ،و قصد مواكبة هذا التطور الاقتصادي تسخر الدول كل إمكاناتها وطاقاتها رغبة منها في الوصول إليه.

وإن المؤسسة هي النواة الأولى في الاقتصاد الوطني وبذلك فنجاحها يؤدي إلى تقوية ونجاح الاقتصاد الوطني، وفشلها يؤدي إلى إضعافه و فشله، لذلك تسخر المؤسسات الاقتصادية هي الأخرى مجموع إمكاناتها المادية، المالية و البشرية والتنظيمية لبلوغ أهدافها، من خلال التحكم في مجموع هذه العناصر وإعطاء فعالية لها.

ولضمان هذا يفرض على المؤسسات الاقتصادية التكيف مع هذه التغيرات، وتصور استراتيجيات تسمح من الاستجابة السريعة لهذه الوضعيات.

ومن المعلوم أن التنمية الاقتصادية في يومنا هذا ليست مبنية على مدى توافر الموارد الطبيعية والمالية فحسب، بقدر ما هي مبنية على الموارد البشرية ، فالعديد من الدول تملك ثروات طائلة وأموال باهظة لكنها بقيت دولا متخلفة، بل دول العالم الثالث اليوم معظمها تملك ثروات هائلة إلا أنها دولا تظل متخلفة، في الوقت ذاته دولا أخرى فقيرة من حيث الثروات الطبيعية وتحتل مكانة ضمن الدول المتقدمة، ولعل ما يفسر هذا أن الثروة الحقيقية في أي مجتمع ومصدر ثرائه وتطوره هي الثروة البشرية.

وقد أولت الدراسات الحديثة اهتماما متزايدا بالعنصر البشري وبينت مدى مساهمة هذا العنصر في تطور أي مجتمع أو تأخره ،ولعلى ما يفرق بين مؤسسة ناجحة ومؤسسة غير ناجحة هو قبل كل شيء (الأفراد) الذين يعتبرون المورد والمنبع الأساسي لأي ثروة أو غنى في المؤسسة وكل الأشياء الأخرى يمكن شراؤها أو اقتناؤها.

إن فهم مثل هذا المعنى أدى بالدول المتطورة إلى تجسيد الاهتمام بالعنصر البشري في مؤسساتها من خلال استخدام سياسات وتقنيات تسيير متطورة . حيث تطور في فكرهم

ومنظورهم أهمية هذا المجال (العنصر البشري). وأعطوا بذلك أهمية إلى العنصر البشري باعتباره موردا حساسا يختلف عن باقي الموارد الأخرى. فبعد أن عرفت هذه الدول ذاتها في السنوات السابقة إختلالات عندما اهتمت بالمجالات التقنية، كالإنتاج والتسويق والمالية وأهملت العنصر البشري. وجاء هذا التغيير و التصور في الأفكار وهذا الاهتمام بالعنصر البشري مع مجموعة من الاتجاهات الفكرية عبر الزمن.

وزادت هذه الأهمية بظهور الإدارة العلمية على يد رائدها فرديريك تايلور الذي اهتم بظروف العمل وانعكاساتها على العمل في حد ذاته، وبعدها جاءت المدرسة السلوكية على يد رائدها إلتون مايو الذي اهتم بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، وفي الأخير ظهرت المدرسة الحديثة في التنظيم والتي من روادها سمون الذي اهتم بالعمل والعامل داخل المؤسسة.

ولعل ما يزيد من أهمية العنصر البشري بالنسبة للمؤسسة، ضرورة وجوده بكميات وكيفيات مضبوطة ودقيقة ولا يجب أن تتعدى احتياجات المؤسسة ،وإلا أصبح يشكل تكلفة إضافية هذا من جهة، ومن جهة أخرى إلى صعوبة وضرورة تقدير احتياجات المؤسسة إلى هذا العنصر باعتباره أن احتياجات المؤسسة له تختلف من زمان إلى آخر، بحسب إستراتيجياتها وخططها الإنتاجية والعملية في ظل أهدافها، وعليها أن تؤمن احتياجاتها كما ونوعا من جهة أخرى، دون أن ننسى أن السلوك الإنساني، سلوك أقل ما يقال عنه أنه معقد ومتغير (غير ثابت)، يصعب التحكم فيه لأنه لا يمكن ضبطه كما تضبط الآلة.

فقدرة الفرد الذهنية والجسدية تختلف من يوم لآخر بل من ساعة إلى ساعة، كما أن الأفراد فيما بينهم يختلفون من حيث هذه القدرات و الكفاءات، فكيف إذا تمكن المؤسسة نفسها من تلبية حاجياتها إلى اليد العاملة كما و نوعا في ظل ظروف اقتصادية أقل ما يقل عنها أنها تشكل خطرا يهددها.

هذا و يفرض على المؤسسة ضرورة تقدير احتياجاتها من اليد العاملة من أجل تفادي الخطر والعجز في اليد العاملة من جهة، ومن جهة أخرى يتطلب منها وضع سياسات تسمح من تسيير ما تم تقديره من احتياجات، بطريقة تضمن لها الاستمرار في حياتها ونشاطها، و لن يتحقق ذلك إلا من خلال التسيير التقديري للموارد البشرية، وبذلك فإن موضوع تقدير وتسيير

الموارد البشرية في المؤسسة يعد امتدادا لسياسات التخطيط المستخدمة في المؤسسة عامة، في مجالات وظائفها المختلفة كالتموين، الإنتاج، التوزيع، المالية...إلخ.

الإشكالية

ماذا يقصد بالتسيير التقديري للموارد البشرية؟ ذلك ما سنحاول دراسته من خلال هذه الرسالة، من خلال محاولة التعريف بالتسيير التقديري للموارد البشرية وأهميته و الطريقة و الإجراءات التي تعتمد عليها المؤسسة في وضع هذه السياسة، حتى تتمكن من تأمين احتياجاتها إلى الموارد البشرية كما و نوعا، و يضمن لها تحقيق أهدافها. و إن الإجابة على هذا السؤال الجوهري تتطلب منا الإجابة على تساؤلات أخرى جزئية و مكملة لموضوع الدراسة و خاصة منها ماهية إدارة الموارد البشرية؟ و ما هي التطورات التي حدث بها؟و كيف يمكن تقدير الموارد البشرية؟و ما هي الأساليب و التقنيات و الأدوات التي يعتمد عليها في ذلك ؟وما معنى تسيير الموارد البشرية ؟ و ما هي السياسات الكفيلة بتحقيق هذه السياسة في ظل التسيير التقديري لها ؟

بالإضافة إلى أسئلة أخرى تتعلق بالموضوع سنحاول دراستها في موضوع بحثنا هذا.

ولإعطاء أهمية أكثر لموضوع هذا البحث باعتباره موضوعا نظريا و تطبيقيا اخترنا دراسة تطبيقية حول الوظيف العمومي الجزائري، وذلك لأن مؤسسة الوظيف العمومي هي الأخرى من المؤسسات التي يجب أن تولي أهمية خاصة لموضوع تسيير الموارد البشرية، إنطلاقا من الدور الاجتماعي الذي تلعبه من حيث ضرورة تلبية وخدمة المجتمع وخاصة في العصر الحالي الذي تتزايد فيه حاجيات أفراد المجتمع وأذواقهم باستمرار، نتيجة للتطور التكنولوجي والثقافي والفني لأفراد المجتمع و زيادة حاجياتهم الإستهلاكية، وعلى مؤسسات الدولة أن تتماشى مع هذا التطور، بوضع سياسات واستراتيجيات تتحكم من خلالها في كيفية تقديم الخدمات وتلبية الحاجيات لأفراد المجتمع، والتي تقع على عاتق الدولة. ولعل أول عنصر يدخل في هذه الاستراتيجية هو العنصر البشري. ومؤسسة الوظيف العمومي الجزائري هي الأخرى يجب أن تولي أهمية إلى العنصر البشري بالكيفية التي تسمح لأجهزة الدولة من أداء مهامها على أحسن وجه وخاصة إذا علمنا أن هذه المؤسسات (الوظيف العمومي) تعكس أوجه الدول في المجتمع،

من خلال العنصر البشري والإمكانيات التي تضعها الدولة لتحقيق نشاطاتها وأهدافها(الخدمة العامة).

ومن هذا تعتبر دراسة تقدير وتسيير الموارد البشرية في مؤسسة الوظيف العمومي ذات أهمية خاصة، من هنا أردنا أن نعتمد دراسة تطبيقية مكملة للدراسة النظرية لموضوع تسيير وتقدير الموارد البشرية من خلال محاولة دراسة واقع التسيير التقديري للموارد البشرية في مؤسسات و إدارات الوظيف العمومي الجزائري.

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في عدة اعتبارات نذكر منها:

-التحولات الاقتصادية التي يعرفها الاقتصاد الجزائري ودخول المؤسسات الجزائرية في اقتصاد السوق وما يفرض عليها من تحولات في طرق وتقنيات التسيير من جهة، وفي ضرورة التحكم في التكاليف والنوعية من جهة أخرى، ولعل عدم التوازن بين العرض والطلب (النوعي والكمي) في اليد العاملة في المؤسسة الجزائرية ومؤسسة الوظيف العومي خاصة يشكل أحد العناصر الأساسية في تكوين التكلفة من جهة، وفي عدم التحكم في النوعية من جهة أخرى. و لذلك يجب إتباع التسيير التقديري للموارد البشرية.

و من هنا يجب التحسيس بأهمية ومفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية باعتباره أحد الدراسات الحديثة في مجال تسيير الموارد البشرية، و يتطلب آليات وتقنيات تفتقدها المؤسسات الجزائرية، ومؤسسة الوظيف العمومي الجزائري بصفة خاصة، حيث أن المتتبع لتطورات التسيير الخاصة بالموارد البشرية في مؤسسة الوظيف العمومي يلاحظ وبصفة واضحة المشاكل العديدة التي تعرقل عمليات التحكم الجيد في العنصر البشري من حيث الكم والكيف، و هو ما ينعكس سلبا على الخدمة العمومية مما يستدعي دراسة معمقة في هذا المجال.

- تعتبر هذه الدراسة حسب علمنا من الدراسات الفريدة من حيث طبيعة الموضوع و المؤسسة المدروسة، باعتبار عدم وجود دراسات أكاديمية معمقة في موضوع تقدير وتسيير الموارد البشرية في مؤسسة الوظيف العمومي الجزائري،والدراسات والبحوث التي تناولها الباحثون و الطلبة والمتعلقة بتسيير الموارد البشرية تبتعد عن التسيير التقديري وعن مؤسسة الوظيف العمومي.

– إن التسيير التقديري يمكن المؤسسات من التنبؤ باحتياجاتها لليد العاملة ،وهو ما يسمح لها من الاستعداد لواجهة الظروف البيئية التي قد تواجهها، ومن المعلوم أن مؤسسة الوظيف العمومي تعكس أوجه الدولة في المجتمع العام من حيث نشاطاتها ومن حيث الأعباء التي تقع على مهام أجهزتها، والتي يجب أن تمارس بكيفية جيدة حتى تحقق مبدأ الخدمة العامة.

– إن التسيير التقديري يسمح للمؤسسات بصفة عامة وإلى مؤسسة الوظيف العمومي بصفة خاصة من التنبؤ بالتركيبة البشرية المتوقعة من حيث الكم والكيف، وهو ما يسمح من إعداد سياسات وبرامج تخطيط القوى العاملة بصفة دقيقة وموضوعية.

فرضيات البحث:

اعتبارا لأهمية البحث ولطبيعة موضوعه قمنا بتأسيس الفرضيات التالية:

-لا يمكن التحكم في العنصر البشري والتنبؤ بتركيبته إلا من خلال تسيير تقديري.

-التسيير التقديري يشكل أحد آليات التسبير الحديثة والضرورية في المؤسسة عموما وفي مؤسسة الوظيف العمومي بصفة خاصة.

-تسيير الموارد البشرية في مؤسسة الوظيف العمومي يعتمد أساسا على المفهوم الكمي ويهمل المفهوم النوعي لليد العاملة.

-إنعدام التنسيق والوضوح في تسيير الموارد البشرية في مؤسسات الوظيف العمومي الجزائري.

أهداف البحث

-محاولة التحسيس وإبراز أهمية التسيير التقديري للموارد البشرية وخاصة على مستوى مؤسسات الوظيف العمومي الجزائري باعتباره أسلوب علمي حديث.

-محاولة إبراز سياسات وأدوات التسيير التقديري للموارد البشرية وخاصة على مستوى مؤسسات الوظيف العمومي الجزائري.

-محاولة إبراز المراحل الأساسية والضرورية في التسيير التقديري للموارد البشرية على مستوى مؤسسات الوظيف العمومي الجزائري.

-المساهمة بدراسة حول موضوع الموارد البشرية الذي ما زال وسيبقى يشكل أحد المواضع الهامة في التسيير نظرا لطابعه المعقد.

-ونهدف أيضا من خلال هذا البحث إلى محاولة إعطاء الاعتبار إلى تسيير الموارد البشرية في مؤسسة الوظيف العمومي، وتحسيس هذه الأخيرة بأهمية تقدير وتسيير الموارد البشرية في ظل استراتيجية متكاملة لمفهوم تسيير الموارد البشرية، خاصة إذا علمنا أن عدد الموظفين يزيد عن ربع مجموع العمال في الجزائر.

-محاولة التعريف بالتقنيات والأدوات و السياسات التي تعتمد في التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسة.

خطوات البحث

إن المتتبع و المتمعن في موضوع بحثنا يجده يتكون من عبارتين أساسيتين من حيث الدراسة النظرية وهما تسيير الموارد البشرية و تقديرها، و لما كان التقدير يسبق التسيير قمنا بتقسيم بحثنا إلى أربعة فصول، بحيث تناول **الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية** وحاولنا من خلاله التعريف بمفهوم إدارة وتسيير الموارد البشرية، كما حاولنا القيام بدراسة تاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية والعوامل الأساسية التي ساعدت في ذلك، قصد إعطاء خلفية معلوماتية حول إدارة الموارد البشرية، وتبيان أن مفهوم التسيير التقديري لم يأتي هكذا بل يرجع إلى مجموعة من العوامل التاريخية و إلى المكانة التي أصبحت تحتلها إدارة الموارد البشرية ضمن تنظيم المؤسسة كما حاولنا ضبط مفهوم عبارة التسيير التقديري للموارد البشرية.

أما **الفصل الثاني** فيتناول **تقدير الموارد البشرية** و حاولنا من خلاله التعريف بمفهوم تقدير الموارد البشرية و أهميته و كيف تتم عملية التقدير و أثر سوء التقدير الذي قد يحدث عجزا و ينعكس سلبا على تسيير الموارد البشرية، كما حاولنا من خلال هذا الفصل تبيان العلاقة و الفرق بين تخطيط و تقدير الموارد البشرية، وضبط المراحل الأساسية في عملية تقدير الموارد البشرية و الأساليب و التقنيات و الأدوات التي تعتمد في التقدير.

وفي **الفصل الثالث** تناولنا **تسيير الموارد البشرية،** إذ يعتبر هذا الفصل امتدادا للفصل الثاني، بحيث أن مفهوم التسيير التقديري لا ينتهي عند تقدير الموارد البشرية بل يتعداها إلى إحداث سياسات تسمح بتسيير ما تم تقديره، و بذلك حاولنا من خلال هذا المفهوم التعرف على مفهوم تسيير الموارد البشرية والسياسات و الآليات الكفيلة بذلك.

أما **الفصل الرابع فهو دراسة حالة الوظيف العمومي الجزائري** وأردنا من خلال هذا الفصل الذي نعتبره دراسة انفرادية إلى محاولة إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة الوظيف العمومي الجزائري ومحاولة إظهار أسلوب وسياسات تسير وتقدير الموارد البشرية في هذه المؤسسة والنقائص الموجودة، وكذلك محاولة تقديم اقتراحات وتوصيات أساسية لتحسين من وضعية تسير الموارد البشرية في هذه المؤسسة.

وانتهينا بخاتمة عامة تؤكد أهمية الموضوع والفرضيات التي قمنا بوضعها في هذا البحث وإلى ضرورة امتداد هذا الموضوع إلى دراسات أخرى تعتمد أساسا على موضوع المراقبة والمراجعة الاجتماعية، حتى يتمكن المسير من التأكد من النتائج التي توصل إليها من خلال التسيير التقديري للموارد البشرية.

المنهج المتبع

لتحقيق موضوع دراستنا هذه قمنا بجمع المعلومات و البيانات الضرورية و التي لها علاقة بموضوع الإشكالية الأساسية ثم تحليلها و ترتيبها من خلال منهج إستقصائي تحليلي في الدراسة النظرية الخاصة بالفصل الأول، الثاني و الثالث و منهج استقصائي وصفي و تحليلي في الدراسة التطبيقية الخاصة بالفصل الرابع من خلال جمع المعلومات و البيانات و وصف حالة مؤسسات الوظيف العمومي الجزائري و الموارد البشرية به، ثم تحليل هذه البيانات و المعلومات و محاولة تقديم اقتراحات و توصيات.

الصعوبات التي واجهت الباحث.

لقد واجهتنا صعوبات و مشاكل كثيرة في إعداد هذه الدراسة و منها خاصة ، صعوبة الحصول على المعلومات و البيانات الميدانية في الدراسة التطبيقية، وقلة المراجع النظرية التي تناولت دراسة التسيير التقديري للموارد البشرية و الموجود منها يتناولها في شكل نقاط و إشارات ويفتقد إلى التحليل و التعمق.

الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: تطور إدارة وتسيير الموارد البشرية.

المبحث الثالث:مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية وأهميته في المؤسسة.

الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

حتى يتسنى لنا فهم معنى و أهمية التسيير التقديري للموارد البشرية، يتعين على الباحث أن يعطي مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية من حيث مفهومها و تطورها إلى أن أصبح يعتمد على التسيير التقديري . فما هي إذا إدارة الموارد البشرية ؟ و ما هي مراحل تطورها ؟ و ما هي خصائص و مميزات كل مرحلة ؟ هذا ما سنحاول معرفته من خلال هذا الفصل الأول و الذي قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: تطور إدارة و تسيير الموارد البشرية.

المبحث الثالث: ماهية التسيير التقديري للموارد البشرية

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

عند دراستنا لموضوع تسيير الموارد البشرية لاحضنا أنه في الكثير من الحالات يعتمد على تعريف تسيير الموارد البشرية من خلال تعريف إدارة الموارد البشرية و العكس صحيح،حيث يعتمد على تعريف إدارة الموارد البشرية من خلال تعريف تسيير الموارد البشرية، غير أننا نرى أن المفهومان مترابطان و متناسقان إلا أن كل منهما يشير إلى موضوع دراسة خاصة و عليه قمنا بتقسيم مبحثنا إلى مطالب ثلاثة و هي:

المطلب الأول: مفهوم تسيير الموارد البشرية.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: وظائف و عمليات إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم تسيير الموارد البشرية

توجد تعاريف متعددة لمفهوم تسيير الموارد البشرية . نذكر منها:

" تسيير الموارد البشرية وظيفة في التنظيم تشمل أساسا على الاكتساب، الاستعمال والاحتفاظ و التنمية الخاصة بالموارد البشرية داخل التنظيم وتحتوي على نشاطات مثل التخطيط، التوظيف، الاختبار، التكوين، التأجير و تقييم الموارد البشرية " (1)

" تسيير الموارد البشرية تعتمد على مقاييس (سياسية، برامج، تقييم، إجراءات . إلخ) و نشاطات (توظيف،إختبار ، تكوين ... إلخ) التي تستلزم موارد بشرية و تستهدف فعالية و كفاءة مثلى للأفراد في المنظمة " (2).

"تعد وظيفة (إدارة الأفراد)تسيير الموارد البشرية جزء من العملية الإدارية و جزء من المنظمة التي تعمل فيها، و جزءا أيضا من المجتمع الذي يحيط بها و هي مسؤولة عن إختيار العاملين و إستثمار

(1) محمد ماهر عليش "إدارة الموارد البشرية" دار غريب القاهرة 1981 ص 28.

(2) حميس السيد إسماعيل" الإدارة العامة و التنظيم الإداري " دار النشر الجزائر بدون سنة ص 40.

جهودهم و توجيه طاقاتهم، و تنمية ممارستهم و تحفيزهم و بحث مشاكلهم، و تقوية التعاون بينهم وبين زملائهم و رؤسائهم "[1].

" هو ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي سيتضمن دائمية وجود القوى العاملة التي تحتاج إليها المؤسسة و دائمية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة، كما يشتمل هذا النشاط في تنمية قدرات العاملين و تحسين آدائهم و رفع كفاءاتهم التقنية و العلمية والإستمرارية فيه و حثهم على المشاركة بولائهم الذاتي لتحقيق أهداف المؤسسة، و يدخل في هذا كله توفير المزايا و الحوافز المادية و الأدبية و المعنوية لإشباع حاجاتهم أو رغباتهم الفردية والجماعية "[2].

إن مفهوم تسيير الموارد البشرية يهدف إلى الإستخدام الأمثل و العقلاني للأفراد داخل المؤسسة وعلى جميع مستويات التنظيم قصد تحقيق أهداف هذا التنظيم (المنظمة) من خلال جلب الأفراد اللازمين للمنظمة و العمل على تنمية قدراتهم، مهاراتهم و مواهبهم، و كذا العمل على تحفيزهم حتى يتسنى لهؤلاء الأفراد بذل أقصى جهد ممكن حيث يتوفر بذلك الحافز القوي لتحقيق أهدافهم الشخصية و أهداف المنظمة . خاصة إذا عرفنا أنه في المفهوم الحديث أصبح العمال يمثلون شريك في المؤسسة، بحيث نتائج هذه الأخيرة تنعكس على وضعيتهم و مكانتهم في المنظمة. فلا يمكن تحقيق هدف أو أهداف طرف دون الآخر [3]، و قد ذهب التسيير الحديث إلى أبعد من ذلك، فمن أجل تسيير راشد و فعال للعنصر البشري فإنه يتحتم على المكلفين بهذه المهمة -مهمة تسيير الموارد البشرية- النظر إلى الأفراد أو إلى العاملين ليس كمصدر قوى عاملة فحسب بل عليهم أن يعترفوا بآدميتهم و بأنهم عناصر بشرية لها مطامحها و آمالها و مخاوفها و إتجاهاتها الفردية و الجماعية، كما يجب الإقتناع بأن العناصر البشرية هي عناصر مرنة قابلة للتطور و النمو.

و بناء على ما سبق يمكن القول أن تسيير الموارد البشرية هو ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للعنصر البشري، بحيث يضمن هذا التخطيط دائمية وجود القوى العاملة التي تحتاج إليها المؤسسة، كما يتمثل هذا النشاط في تنمية قدرات العاملين و تحسين أدائهم و رفع

([1]) خميس السيد إسماعيل المرجع السابق نفس الصفحة.

([2]) منصور احمد منصور " المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة " دار المطبوعات الكويت الطبعة الثانية 1979 ص 5.

([3]) راجع منصور احمد منصور المرجع السابق نفس الصفحة.

كفاءاقم العلمية و العملية و الفنية، ثم إيجاد الوسائل المناسبة لرفع معنوياقم و ترغيبهم في العمل والإستمرار فيه، و حثهم على المشاركة بولائهم الذاتي لتحقيق أهداف المؤسسة. و يدخل في هذا كله توفير المزايا و الحوافز المادية و المعنوية لإشباع حاجاقم و رغباقم الفردية و الجماعية ([1]).

و بذلك فإن تسيير الموارد البشرية يتمثل في مهام و وظائف إدارة الموارد البشرية إنطلاقا من تخطيط الإحتياجات و البحث و الإستقطاب والتوظيف و الإختيار والتكوين والإعداد والمتابعة و التحفيز والتقييم وذلك قصد تحقيق أقصى كفاءة تسمح من تحقيق أهداف المؤسسة وكذا أهداف الأفراد من خلال العمل على التوفيق بينهما، كما نشير أيضا إلى أن تسيير الموارد البشرية يدخل في جميع هياكل المؤسسة بحيث يأخذ حدوده في إطار العلاقات الموجودة بين الأفراد ضمن الهياكل التنظيمية للمؤسسة

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد عرف KIMBALLE الإدارة بـ " جميع الواجبات و الوظائف التي تختص أو تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تمويله ووضع سياسته الرئيسية و توفير ما يلزمه من معدات و إعداد تنظيمه و إختيار الرؤساء و الأفراد الرئيسيين فيه " ([2])

و ما يلاحظ في هذا التعريف أنه اعتمد على تحديد مسؤولية المدير أو المسير في المؤسسة بصفة عامة ومن حيث تمويل المؤسسة و رسم السياسات التنفيذية و توفير الأدوات الضرورية للعمل.

و عرف LIVINGSTON الإدارة " إن وظيفة الإدارة هي التوصل إلى الهدف بأفضل الوسائل و أقل التكاليف في حدود الموارد المتاحة و بحسن إستخدامها" ([3]) وبدلك عرف هذا الكاتب الإدارة من خلال الهدف من وظائفها و كيف التوصل إلى ذلك (هدف، وسائل، طرق).

و حسب APPLEY فإن الإدارة هي "تنفيذ الأعمال بواسطة جهود أفراد آخرين و هي وظيفة تنقسم على الأقل إلى نوعين من الواجبات و هما التخطيط و الرقابة " ([4]).

([1]) الدكتور محمد الناشد " المدخل إلى إدارة الأعمال " منشورات جامعة حلب - كلية الإقتصاد و التجارة سنة 80/1979 ص ص 21،22
عن D S Kimballe Principal of industrial organization M C GRAW hill book – CO.NY 1947- P 157

([2]) المرجع السابق عن نفس المصدر نفس الصفحة.

([3]) الدكتور محمد الناشد المرجع السابق ص 22 عن المصدر السابق نفس الصفحة.

([4]) المرجع السابق ص 22.عن المصدر السابق نفس الصفحة.

و يعرف الدكتور محمد الناشد الإدارة على أنها " إتخاذ القرارات و الإختيار فيما بين البدائل إعتمادا على الإمكانيات و عناصر الإنتاج المتاحة ([1]).

ومن خلال هذه التعاريف يمكن أن ننظر إلى الإدارة من حيث المهام والوظائف التي تقوم بها داخل المؤسسة، ومن حيث أنها تقوم بمجموعة من المسؤوليات أو مجموعة من المهام.

ولقد أعطيت إدارة الموارد البشرية مجموعة من التعريفات نذكر منها:

-"إدارة الأفراد هي الإدارة التي تقوم بشؤون الإستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمشروع بغية المساعدة على تحقيق أهداف هذا المشروع " ([2])

-" إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المختصة بكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمات من حيث البحث عن مصادر القوى البشرية و إختيارها وتهيئتها و تدريبها و تنميتها و تهيئة المناخ الإنساني الملائم الذي من شأنه أن يدفع الأفراد إلى بدل الجهد داخل المنظمات" ([3]).

-" هي النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط القطاع البشري الذي يضمن دائمية وجود القوى العاملة التي تحتاج إليها المؤسسة و دائمية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة كما يتمثل هذا النشاط في تنمية قدرات العاملين و تحسين آدائهم و رفع كفاءاتهم الفنية و العلمية بصفة مثمرة، و حثهم على المشاركة بولائهم الذاتي لتحقيق أهداف المؤسسة و يدخل في هذا كله توفير المزايا و الحوافز المادية و الأدبية و المعنوية لإشباع حاجاتهم و رغباتهم الفردية و الجماعية"([4]).

-" تختص إدارة الموارد البشرية في معناها الواسع بشؤون الإستخدام الفعال للموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بالمنظمة و ذلك للمساعدة على تحقيق الأهداف ...امتدت مهمتها للتفاعل مع العاملين على أنهم مخلوقات بشرية، قادرة على التفكير لها أهدافها وقيمها وحاجاتها الفردية والجماعية و مخاوفها من المستقبل و لديها رغبة في العمل الجاد و المنتج في ظل إطار عام من الإحترام و الكرامة الإنسانية . حتى يتولد الحافز لدى العاملين لتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها، و تحقيق أهدافهم، ... و لا يتحقق ذلك إلا عن طريق إدارة متخصصة تهتم بتنمية قدرات الأفراد و مهاراتهم في جميع مواقع العمل و كافة الأنشطة و الأعمال بالمنظمة" ([5]).

([1]) المرجع السابق ص 22.

([2]) محمد ماهر عليش مرجع سابق ص 28.

([3]) إبراهيم الغمري " الأفراد و السلوك التنظيمي " دار الجامعات المصرية القاهرة 1989 ص 43.

([4]) منصور أحمد منصور المرجع السابق ص 05.

([5]) محمد عثمان إسماعيل حميد " إدارة الموارد البشرية " دار النهضة العربية القاهرة مصر 1993 ص 22.

و يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تأخذ البعد التنظيمي للهياكل المادية للمؤسسة داخل الهيكل التنظيمي لهذه الأخيرة . وبذلك فهي تعبر عن البعد المادي و التنظيمي حيث أن هذا البعد يأخذ أشكالا تختلف بإختلاف المؤسسات من حيث حجمها، عدد العمالة الموجودة بها وطبيعة نشاطها وتموقعها الجغرافي ... إلخ، فعلى سبيل المثال إن المؤسسات الصغيرة الحجم حيث عدد العمال محدودا فإن المدير أو المسير قد يقوم بجميع النشاطات المتعلقة بها بما في ذلك تسيير الموارد البشرية، أما بالنسبة للمؤسسات الكبيرة الحجم حيث يفترض وجود عدد كبيرا من العمال، فإن المدير أو المسؤول المسير يقوم بتفويض المهام و الوظائف على مجموعة من المختصين المساعدين في إدارة هذه المهام.

وبذلك قد تأخذ إدارة الموارد البشرية هياكل تنظيمية مختلفة بحسب حجم تفويض المهام و الوظائف (توزيع المسؤوليات).

فقد تأخذ أشكالا تنظيمية مختصرة (محكمة) و قد تأخذ أشكالا و أنماطا أكثر إتساعا، لكن فقط يشترط في ذلك حسب رأينا ضرورة تغطية كل مهام و وظائف المؤسسة بكيفية تسمح للنظام العام للمؤسسة من السير على أحسن وجه دون تداخل في الصلاحيات بين مختلف الأقسام التنظيمية للمؤسسة .

و نذكر في هذا الصدد أن تنظيم إدارة الموارد البشرية يؤثر على تنظيم المؤسسة ككل، كما أنه يؤثر على مردودية و سير إدارة الموارد البشرية و كذلك مردودية و سير المؤسسة ككل إعتبارا أن هذه الأخيرة في المفهوم الحديث هي عبارة عن نسق مفتوح، يؤثر و يتأثر بالمحيط الداخلي و الخارجي.

و بصفة مختصرة يمكن أن نميز بين مفهومين لإدارة الموارد البشرية .

المفهوم الأول : المفهوم القديم :

حيث لم تكن هناك أهمية خاصة لإدارة الموارد البشرية بإعتبارها لم تكن تشكل إنشغال أصحاب المؤسسات و القائمين بشؤون التسيير في المؤسسة إذ كانت نظرتهم إليها تنحصر في أنها مجرد وظيفة روتينية تختص بأمور قليلة لا تأثير لها على كفاءة المؤسسة أو إنتاجيتها، و كانت بذلك تنحصر وظائف هذه الإدارة في: ([1])

([1]) راجع علي السلمي "السلوك الإنساني في الإدارة" مكتبة غريب – مصر بدون سنة ص 1.

- إتخاذ الإجراءات التنفيذية للتعاقد مع العاملين و تعيينهم حسب توجيهات سلطة الإدارة العليا(صاحب المؤسسة أو المدير العام).
- إتخاذ الإجراءات التنفيذية لضبط و تسجيل حضور الموظفين و العمال.
- إتخاذ الإجراءات التنفيذية لصرف مستحقات الموظفين و العمال (يتم ذلك عن طريق إدارة الحسابات في كثير من المؤسسات).
- إمساك السجلات و الملفات التي تحفظ بها بيانات الموظفين و العمال.
- متابعة شؤون الإجازات و العلاج و النقل و الإعارة و ما لها من أمور تخص الموظفين و العمال.

و بذلك فقد كانت تنتمي إلى الجهاز التنفيذي على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة و لم تكن ترقى إلى مستوى الإدارات الرئيسية في المؤسسة على مستوى الهيكل التنظيمي مثل إدارة المصانع أو الإدارة التجارية ...إلخ.

المفهوم الثاني : المفهوم الحديث:

عرفت إدارة الموارد البشرية تغيرا كبيرا، و أخذت تحتل مكانة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات، و أصبحت بذلك من الوظائف الأساسية و خاصة في التنظيمات الحديثة.

و بذلك أصبح هدفها الرئيسي يتمثل في : " تكوين قوة عمل مستقرة و فعالة، أي مجموعة متفهمة من الموظفين و العمال القادرين على العمل و الراغبين فيه " (1)

و بذلك يمكننا أن نعرف إدارة الموارد البشرية في كونها مجموع الجهاز الإداري المتعلق بتحديد إحتياجات المؤسسة من القوى العاملة و توفيرها بالأعداد و الكفاءات المحددة، و تنسيق الإستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاية ممكنة، و هي بذلك تحاول أن تهتم بالإنشغالات التالية:

- الكيفية التي تسمح للمؤسسة من توفير الأفراد اللازمين والإحتفاض بهم للإستفادة من قدراتهم، خبراتهم وكفاءاتهم .
- تحديد أحسن الطرق و المصادر للبحث عن الأفراد و إستقطابها للعمل بالمؤسسة.
- تحديد و ضبط أحسن الأساليب و السياسات التي تسمح بتحفيز العمال و مكافئتهم لقاء الجهد المبذول.

---

(1) راجع علي السلمي مرجع سابق ص 1.

- تحديد و ضبط برامج تكوينية تسمح من صيانة الأفراد و جعل قدراتهم و كفاءاتهم تتجاوب والمتطلبات الجديدة للمؤسسة و الناتجة عن تغير طرق و وسائل الإنتاج.
- العمل على معرفة إتجاهات الأفراد و آرائهم و ميولهم و توجيهها بما يخدم صالح المؤسسة.

و مما سبق و إذا حاولنا تقديم تعريف إلى إدارة الأفراد نجد أنفسنا أمام معنيين ([1]):

المعنى الأول: يشير إلى الجهود التي تختص بالإختيار و التعيين و التقييم و التوجيه، الإشراف على العاملين في المؤسسة و تحديد الكفآت اللازمة و تدريبهم و تحديد وسائل رفع روحهم المعنوية و قواعد إنهاء خدماتهم في المؤسسة.

المعنى الثاني: يشير إلى أحد الإدارات الرئيسية في المؤسسة المختصة بشؤون الأفراد وهي إدارة الخدمات، أي أنها تختص بشؤون الأفراد في المؤسسة بكاملها، و تحكمها في ذلك قواعد و تشريعات مقررة صادرة من المؤسسة ذاتها أو من السلطات الحكومية في الدولة.

و مما سبق فإن المتأمل في المعنيين يجدهما متكاملين و مترابطين، يعتمد الأول على شرح الأنشطة التي تمارس في إدارة الأفراد، و يعتمد الثاني على الشكل التنظيمي و الذي تؤدي من خلاله إدارة الأفراد مهامها و وظائفها داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: وظائف وعمليات إدارة الموارد البشرية

من المعلوم أن أية إدارة في المؤسسة مهما كانت طبيعتها ومهما كان حجمها وخصائصها، تقوم بمجموعة من الوظائف و العمليات، قصد السماح للمؤسسة من تحقيق أهدافها وهذا بترجمة خططها إلى أعمال تنفيذية و إدارة الأفراد هي الأخرى تقوم بمجموعة من الوظائف و العمليات، بإعتبارها تعمل على تزويد المؤسسة بإحتياجاتها من الأفراد و تسهر على تحقيق ذلك في أحسن الظروف و بذلك يمكن أن نحصر وظائف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

توفير القوى العاملة، إعداد و تنمية الأفراد، الإستفادة من الأفراد، مكافأة الأفراد.

([1]) راجع محمد عبد الله " إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية "كلية التجارة جامعة عين الشمس - القاهرة بدون سنة ص ص 06 إلى11.

كما يمكننا أن نحصر العمليات الإدارية لإدارة الموارد البشرية في ،التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة.

و سنحاول فيما يلي شرح ذلك

أ / وظائف إدارة الموارد البشرية

-توفير القوى العاملة: تعتبر الوظيفة الأساسية و الأولى في أية مؤسسة كانت، و بذلك فإدارة الموارد البشرية تهتم بالبحث و إستقطاب و إختيار أفضل العناصر المؤهلة و المناسبة لإحتياجات المؤسسة، بإستخدام تقنيات و أساليب تساعد على ذلك.

-إعداد و تنمية الأفراد: و ذلك من خلال تنمية و تطوير مهارات و معارف و قدرات الفرد داخل المؤسسة، حتى يكون مستعدا دائما لمواجهة التغيرات التي قد تحدث في مجال العمل، خاصة إدا عرفنا أن التقنيات و التكنولوجيا تعرف تطور عبر الزمن و على المؤسسة العمل على مواجهة ذلك.

-الإستفادة من الأفراد: و تتمثل هذه الوظيفة أساسا في وضع الفرد في المكان المناسب له، أي توزيع المهام و المسؤوليات على الأفراد داخل المؤسسة بحسب إمكانيات وقدرات ومؤهلات وميول كل فرد داخل المؤسسة . حتى تتمكن من الإستغلال والإستفادة منه على أحسن وجه.

-مكافأة الأفراد: من المعلوم أن تقدم الفرد للعمل في المؤسسة يرتكز على المقابل الذي تدفعه له المؤسسة،إنطلاقا من حاجة الفرد، و عليه تعد المؤسسات برامج و مخططات خاصة بذلك تسمح لها من تحقيق عدالة بين جهد العامل و ما تقدمه له من مكافأة، و مفهوم المكافأة هنا يتعدى الأجر إلى مختلف التعويضات والتحفيزات التي تضعها المؤسسة.

ب/العمليات الادارية في مجال إدارة الأفراد:

ونقصد بالعمليات الإدارية في مجال إدارة الأفراد عناصر الوظيفة الإدارية لهذه الإدارة، والتي تتجلى في وظائف ومهام مسير الأفراد داخل المنظمة، والتي تشمل عملية التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. وهي عمليات ضرورية وأساسية في أية إدارة كانت، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية بإعتبارها عمليات تمسح من تنظيم وضبط المهام وتوزيع المسؤوليات، كما تسمح من عملية الرقابة، فلم تعد في الوقت الحاضر المؤسسات العظمى تتبع مبدأ الخطأ والصواب

في تسيير شؤونها، بل أصبحت تعتمد على ا لدراسة المسبقة والتخطيط لأهدافها والتنظيم لشؤونها وإعداد القيادات اللازمة والقادرة على تحقيق ذلك، من خلال التوجيه والرقابة.

ويمكن لنا شرح عناصر العمليات الإدارية هذه فيما يلي: [1]

1- **التخطيط:** حسب محمد الناشد "يمثل التخطيط مرحلة التفكير السابق للتنفيذ، وينطوي على قرارات تتعلق بما ينبغي عمله وكيفية وتوقيته، وهو يتصل بالتنبؤ بما يمكن أن يكون عليه الحال في المستقبل لإتخاذ التدابير اللازمة، أي أن نفكر في الحاضر كي نواجه ظروف المستقبل"[2].

وبذلك فإن التخطيط يتضمن:

- تحديد الأهداف.
- تحديد العناصر الواجب استخدامها كما وكيفا لتحقيق تلك الأهداف .
- رسم السياسات الممثلة للقواعد التي تحكم تصرفات الأفراد.
- تحديد مراحل وخطوات التنفيذ.
- وضع البرامج الزمنية.

ويرى محمود حنفي سليمان:" أن التخطيط يعني ضرورة التحديد الواضح لأهداف المنظمة، وكذلك أهداف الجماعات المختلفة التي ترتبط بها وذلك في نطاق مجموعة العوامل البيئية التي تشكل الإطار العام للفرص المتاحة والقيود المفروضة على المنظمة ثم ترجمة هذه الأهداف في شكل سياسات وإجراءات وطرق عمل"[3].

ومما سبق فإن التخطيط يكون مربوط بالأهداف والسياسات والاجراءات .

***الأهداف:** قد يعرف الهدف في أنه ما نصل إليه نهائيا غير أن عند المسير هو إسقاط ما يجب أن نصل له، وحسب محمد الناشد: "ليس هناك عملا منتجا إذا لم يكن مرتبطا بهدف ولا يمكن لفريق عمل أن يحقق نتائج مفيدة، إذا لم تتضح لكل من أفراد هذا الفريق الهدف الذي تسعى اليه المجموعة ...كما أن الأهداف تسهل تنسيق جهود الأفراد. وتساعد على وضع خطة متكاملة. فضلا أن أنها مقياس للرقابة". [4] وهي بدلك أهدافا نابعة من مجال نشاطاتها.

---

[1] راجع محمد الناشد مرجع سابق ص 115.

[2] محمد الناشد المرجع السابق نفس الصفحة.

[3] حنفي محمود سليمان "الأفراد " دار الجامعات المصرية بدون سنة ص 68.

[4] محمد الناشد مرجع سابق ص 117.

* **السياسات** :" تمثل مجموعة القواعد الموضوعة من قبل الإدارة العليا غالبا لتوجيه سلوك المرؤوسين في معالجة الحالات المتكررة، فهي أشبه بخرائط أو جمل عامة، ولهذا ينبغي أن تتصف بالوضوح، كي تكون مفهومة وقابلة للتطبيق ومتلائمة مع أهداف المشروع، ومنسجمة فيما بينها رأسيا وأفقيا ومحددة لا تحتاج إلى تفسير أو تأويل" ([1]) وهي بذلك تمثل مجموع الإرشادات العامة الموجهة للعمل الإداري.

ويرى حنفي محمود سليمان أن السياسة " تعتبر بمثابة جملة إرشادية عامة توجه العمل الإداري([2]).

***الاجراءات:** ونقصد بها مجموع الخطوات العملية التنفيذية التي يجب ضبطها من خلال تسلسل زمني، حتى يمكن أن تكون منسجمة ومتناسقة، وبذلك سمح من الإقتصاد في الجهد والتقليل من العبء والتكاليف. ويشترط فيها أن تكون واضحة وغير متناقضة وكاملة غير ناقصة، في إطلو السياسة المضبوطة. كما يشترط فيها أيضا أن تكون قابلة للتطبيق وغير معقدة .

وبذلك فالإجراءات هي التعبير العملي للأهداف والسياسات أو ما يعرف بطرق العمل والفارق بين السياسة و الإجراء و طريقة العمل هو "فارق من حيث درجة التفصيل التي ينطوي عليها كل منهم، ففي حين تعتبر السياسة أكثرهم عمومية، فإن طريقة العمل تعتبر أكثرهم تفصيلا، في نفس الوقت تأخذ فيه الإجراءات مكانا وسطا". ([3])

2- **التنظيم** : أخذ مفهوم التنظيم أهمية كبيرة في المؤسسات الحديثة نظرا لتعقد تركيبة هذه المؤسسات، وتعدد مهامها ووظائفها مما يحتم عليها ضرورة التفهم الدقيق لمعنى التنظيم، فيمكن أن ننظر للتنظيم على أساس أنه " تحديد السلطات والمسؤوليات والعلاقات في أعمال المجموعة ويرى سيمون بأن التنظيم يرمز إلى أنماط سلوكية أساسية بغرض التعقل الإنساني ([4]).

أما O'DENNEL KOONTZ فيعتقد أن " التنظيم هو تحديد السلطات والعلاقات فيما بينها بغرض التنسيق الهيكلي، أفقيا و رأسيا، بين مختلف مراكز المسؤولية قصد تحقيق أهداف المشروع" ([5]).

([1]) محمد الناشد المرجع السابق ص 118.

([2]) حنفي محمود سليمان مرجع سابق ص 90.

([3]) حنفي محمود سليمان مرجع سابق ص 90.

([4]) محمد الناشد مرجع سابق ص 121 عن:

SIMON H. A –Administrative BEHAVIOR MAC MILLAN C O. N.Y.1947 p102

([5]) محمد الناشد المرجع السابق ص 121 عن:

H.KOONTZ and C.O'DONNELL PRINCIPAL OF MANAGEMENT MC ,GRAWHILL BOOK CO , N.Y , 1955 p 63.

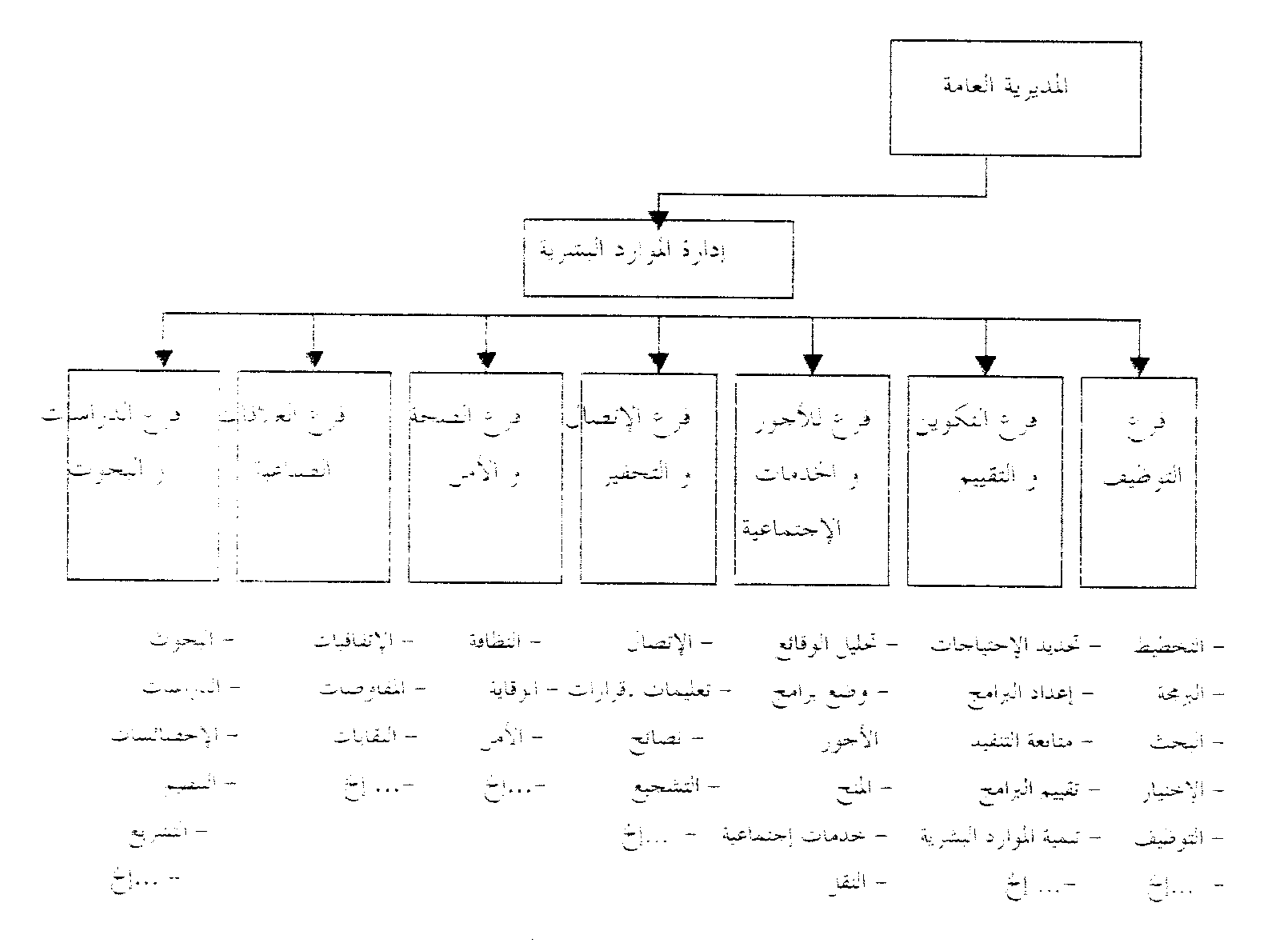
ومما سبق يمكن لنا القول أن التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد يتحدد على طبيعة العمليات التي تمارسها هذه الإدارة، وعلى مدى تنوعها، فقد يكون هذا التنظيم بسيطا أو معقدا، وهو بذلك يختلف من منظمة إلى أخرى. غير أنه يشترط فيه أن يشمل ويظم جميع نشاطات ومهام هذه الإدارة ضمن نشاطات ومهام النظام ككل (المؤسسة).ويتحكم في طبيعة تنظيم إدارة الموارد البشرية مجموعة من العوامل نذكرها فيما يلي:

- حجم نشاط المؤسسة.
- الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.
- حجم أنشطة الأفراد وتنوعها.
- طبيعة مركزية أولا مركزية القرار (الجانب القانوني).
- نظرة الإدارة العليا إلى العنصر البشري.

ونذكر أن التنظيم له علاقة مباشرة بطبيعة دراستنا وموضوع بحثنا باعتباره يسمح لنا أيضا من تحديد الجانب النوعي والكمي لليد العاملة في المؤسسة انطلاقا من ضبط التنظيم وتحديد العلاقات والمهام (النشاط) في إطار هذا التنظيم. كما أنه يعتبر أمرا ضروريا ومهما في إدارة الموارد البشرية حتى تتمكن من تغطية كل نشاطاتها ومهامها بطريقة جيدة وفعالة، ودون الإخلال بذلك، ولعل أنه لا يهمنا الطبيعة القانونية لهذه التنظيمات بقدر ما يهمنا ضرورة تغطية نشاطاتها ومهامها كما سبق الذكر. وفي ما يلي نقدم نموذج تنظيمي لإدارة الموارد البشرية مبين فيه مختلف أنشطة تسيير المستخدمين (العمال).

الشكل رقم (01)

نموذج هيكل تنظيمي لإدارة الموارد البشرية مبين فيه مختلف أنشطة تسيير المستخدمين



المصدر: إعداد الطالب

من خلال ما سبق، فإن مفهوم التنظيم في إدارة الموارد البشرية يعني ضبط وتوضيح وتوزيع المهام والمسؤوليات داخل هذه الإدارة، على مجموع العمال المنتمين إلى هذه الإدارة بغية تحقيق الغرض الذي قامت من أجله هذه الإدارة (إدارة الموارد البشرية)، في إطار التنظيم العام للمنظمة. وقد يتساءل البعض عن حجم هذا التنظيم ومدى توسعه في هذه الإدارة، وإن الجواب عن هذا التساؤل هو نفسه الجواب عن توسع أو عدم توسع التنظيم في المؤسسة ككل، إذ يخضع إلى عوامل يجب مراعاتها والتقيد بها في وضع أي تنظيم. والتي يمكن أن نحصرها في ما يلي: الشمولية، الوضوح والعلانية و التنسيق والمرونة.

.الشمولية: ونقصد بها أن يضم هذا التنظيم جميع المهام والمسؤوليات وأن يغطيها بصفة كاملة.

.الوضوح والعلانية: ونقصد به أن تكون أجزاء التنظيم واضحة بالنسبة للعاملين والقائمين على شؤونهم حتى تسهل عليهم عملية إسناد المهام والرقابة. وبذلك يمكن أن يحقق مفهوم سهولة الفهم والتطبيق.

.التنسيق: ونقصد به التجانس والتكامل بين مختلف الوظائف والمهام داخل الهيكل التنظيمي بطريقة لا تحدث التداخل بين هذه الوظائف والمهام داخل الهيكل التنظيمي.

. المرونة :و هي إمكانية استجابة هذا التنظيم و تكيفه مع المستجدات و الظروف البيئية.

وفي الأخير، على أية مؤسسة أرادت أن تقوم بمهامها على أحسن وجه أن تهتم بهذه العملية وتحدد بصفة جيدة تنظيمها. في ظل الشروط التي تم ذكرها سابقا. وذلك إعتبارا بأن التنظيم أداة رئيسية لتنسيق عمل الأفراد مع الواجبات والمهام الموزعة عليهم في إطار المرونة والسلطة المفوضة، وهو أيضا الوسيلة الأساسية والضرورية للمحافظة على الرقابة.

3-**التوجيه:** قد يتضح لنا من خلال دراستنا إلى التخطيط والتنظيم على أنهما عمليتان تسبقان التوجيه، وعلى أنهما أيضا عمليتان ساكنتان لا تعنيان الإنجاز أو التنفيذ، وحتى يتحقق ذلك فلا بد من التوجيه.و هو عنصرا من عناصر الوظيفة الإدارية، والذي " يتمثل في إرشاد المرؤوسين، وإصدار التعليمات إليهم، والعمل على كسب تعاونهم الطوعي وترغيبهم في العمل. وهو بذلك لا يعني التنفيذ وإنما إرشاد الآخرين إلى كيفية التنفيذ أو إصدار تعليمات وإعطاء معلومات وإيصالها إلى المرؤوسين"[1].

وبذلك فإن التوجيه يعني عملية الإشراف على العمال في أداء مهامهم وذلك من خلال إصدار الأوامر لتوجيه سلوكهم قصد تنفيذ ما تم تخطيطه وتنظيمه،و هو بذلك يتكون من العناصر الثالثة التالية:

- الاتصال   - القيادة   -تنمية التعاون .

---

[1] محمد الناشد مرجع سابق ص ص 130 إلى134.

ويتطلب من المشرف أو الموجه فهم مجموعة من الخصائص والمفاهيم السلوكية وهي : الادراك، الاتجاهات، الاتصالات، المشاركة، الدافعية، القيادة ([1]).

4-**الرقابة:** ونقصد بذلك مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع أو المعياري، وبالتالي فهي عملية التأكد من مدى تطبيق البرامج و القرارات واستخراج الفروقات وتحليلها من أجل التعرف على الأسباب الحقيقية التي أدت إلى ذلك، ثم إتخاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة، وبذلك فالرقابة تهتم بالإستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج، وفق توقيت زمني محدد وأهداف كمية وقيمية ونوعية،وتكشف عن العقابات في الوقت المناسب، وبذلك فالرقابة تحتوي على عناصر ثلاثة : ([2])

. معايير الرقابة: وهي أداة لقياس النتائج، و قد تكون نمطا أو معدلا لقياس كل عناصر الإنتاج.

. قياس الأداء بواسطة معايير وذلك إما بالملاحظة المباشرة أو بواسطة التقارير.

. معرفة الانحرافات وأسبابها ومعالجتها، ونقصد بالانحرافات الفرق بين ما تم توقعه وما تم إنجازه فعلا.

وبذلك فالرقابة كوظيفة من وظائف الإدارة هي قياس وتصحيح أداء المرؤوسين، قصد التأكد من تحقيق أو عدم تحقيق الأهداف المرجوة وتقدير كفايتها والقيام بالدراسات الخاصة بتحليل سياسات الأفراد، ولوائح إستخدام القوى العاملة، والخاصة ببحوث الأفراد بما يساعد على:

- تنسيق التنظيم وتحديد تفصيلات الهيكل التنظيمي .
- اكتشاف وسائل أفضل لرفع قدرة المنظمة الإنتاجية وتحقيق أهدافها في مجال الأرباح.
- تحسين ظروف العمل، وتدعيم علاقات العمل مع العاملين والنقابات العمالية.
- استنباط مؤشرات استخدام القوى العاملة، وتوفير البيانات والمعلومات التي تساعد في صنع واتخاذ القرارات ووضع السياسات المرتبطة بالعاملين.

ويرى الدكتور محمد عثمان إسماعيل حميد أن وظائف إدارة الموارد البشرية تتمثل في وظائف أساسية وهي : ([3])

-الرقابة على ظروف العمل وإدارة الخدمات الخاصة بالعاملين وإعداد السجلات والبيانات المرتبطة بإستخدام العمالة وتتبع حياتهم الوظيفية.

([1]) راجع محمود حنفي سليمان مرجع سابق ص ص 105 إلى118.

([2]) محمد الناشد مرجع سابق ص ص 134 إلى136.

([3]) محمد عثمان إسماعيل حميد مرجع سابق ص ص 27-28.

- الإشراف على وضع وتطبيق خطة العمالة للشركة، وموازنة الأجور والمرتبات والحوافز والمكافآت والعلاوات.
- العمل على حل مشاكل العاملين في كافة مجالات العمل وتقدير وتنفيذ السياسة الإدارية في مجال شؤون الأفراد.
- اعتماد عقود العمل والأوامر الإدارية الخاصة بالجزاءات والنقل والندب والإعارة والإجازات في حدود اللوائح المعمول بها.
- التنسيق مع كافة الإدارات في قطاعات العمل الأخرى فيما يتعلق بإدارة العنصر البشري ورعايته اجتماعيا وصحيا ومهنيا، بما يكفل تكوين قوى عمال راضية ومنتجة.
- تطبيق إجراءات الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وكل ما يتعلق بعمليات الاختبار والتعيين والتدريب للعاملين الجدد .
- تلقي شكاوي ومقترحات العاملين ودراستها والرد عليها والاتصال بالجهات الخارجية التي يتصل عملها بشؤون العمل والعمال.
- الإشراف على تنفيذ القرارات المتعلقة بالترقيات، وتنظيم عمليات حضور وانصراف العاملين، وعلى إعداد وتنظيم النماذج والسجلات المرتبطة باستخدام القوى العاملة

و بذلك يمكن القول أن وظائف إدارة الموارد البشرية تكمن في مختلف المهام و العمليات التي تقوم بها داخل التنظيم الكلي (المؤسسة) و في ظل شروط التنظيم المعمول بها.

إذ من الضرورة على أية مؤسسة أن تفهم و تضبط جيدا وظائفها و مهامها حتى ينسى لها القيام بنشاطاتها. و كذلك هو الحال بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، لا سيما أن هذه الإدارة تعتبر العصب النابض بالمؤسسة من حيث تسيير الأفراد و القيام بهم على أحسن وجه. و لن يتحقق ذلك إلا في إطار تنظيم مضبط و فهم جيد لدور و مهام كل فرد في المؤسسة.

المبحث الثاني: تطور إدارة وتسيير الموارد البشرية

لا شك أن كل علم ينشأ ويتطور عبر الزمن في ظل ظروف خاصة به، ولا شك أيضا أن جذور تسيير الموارد البشرية ترجع هي الأخرى إلى الزمن البعيد، وهو ما رجع إليه العديد من المختصين في هذا المجال. و قصد الوصول إلى جذور إدارة و تسيير الموارد البشرية. قمنا بالبحث ومحاولة معرفة هذا التطور بتقسيم مبحثنا هذا إلى مطالب ثلاثة كما يلي:

المطلب الأول: نشأة إدارة الموارد البشرية و تطورها .

المطلب الثاني: التسميات المختلفة لإدارة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: مكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الحديثة.

المطلب الأول: نشأة إدارة الموارد البشرية و تطورها

لقد ظهر علم تسيير الموارد البشرية وتطور عبر التاريخ ويرجع هذا التطور إلى تغير نظرة المسير إلى العنصر البشري من جهة وإلى زيادة الاهتمام بالإنتاج وتحقيق المردودية التي لا تتحقق بدون استخدام هذا العنصر من جهة أخرى، بالإضافة إلى تغير الفكر الاجتماعي و الثقافي لأفراد المجتمعات.

وبذلك فإن علم تسيير الموارد البشرية يعتبر من العلوم الحديثة نسبيا في إدارة الأعمال ويرجع ذلك إلى بداية القرن العشرين حيث ظهرت فلسفة جديدة اهتمت بالعنصر الإنساني في المؤسسة، كعامل هام في بناء الاقتصاد وبناء المؤسسة، وأصبحت بذلك وظيفة تسيير الموارد البشرية تحتل مكانة في المؤسسة، وتم الاعتراف بها على أنها وظيفة إستراتيجية في نهاية القرن العشرين([1])،و هي اليوم تحتل مكانة خاصة وهامة في المؤسسة وتستخدم تقنيات وآليات متطورة لم تكن تستخدمها من قبل.

([1]) J-M Periti «Ressource Humaine et Gestion du Personnel » Edition Wibert 5ème Ed – Paris 1996 P56.

وحسب محمد سعيد سلطان يمكن تقسيم مراحل تطور إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث مراحل:([1])

المرحلة الأولى

-**مرحلة التكوين:** وتتعلق هذه المرحلة بالسنوات ما قبل 1900 بحيث تمثلت وظيفة إدارة الموارد البشرية في بعض النشاطات القليلة والبسيطة، وحاولت الاستعانة بأخصائيين في مجال الأفراد وفي المؤسسات الصناعية خاصة، وذلك في عمليات التعيين (التوظيف) وتحديد مستويات الأداء، وضبط الأمن الصناعي. كما عرفت هذه الفترة أواخر القرن 19 صدور بعض القوانين التي تتعلق بعلاقات العمل و بدلك بدأت القواعد الأولى لمفهوم إدارة الموارد البشرية تتشكل على مستوى المؤسسة، غير أن ما ميزها العشوائية في التنفيذ.

المرحلة الثانية

-**مرحلة النمو:** وتتعلق هذه المرحلة بالسنوات ما بين 1900 و1946، حيث تميزت هذه المرحلة بالصراعات بين العمال وأصحاب المؤسسة نتيجة لإنتشار الوعي الاجتماعي، وظهور التنظيمات العمالية (النقابات)، وقصد الحد من هذا الصراع ظهر على مستوى المؤسسة أخصائي في شؤون معيشة الأفراد والذي كان يعرف بالسكرتير الاجتماعي، وكان هدف هذا السكرتير محاولة الحد من هذه الصراعات،كما تميزت هذه الفترة بالاعتراف بأنشطة إدارة الأفراد وأهميتها على مستوى المنضمات، وانتهت هذه المرحلة مع نهاية الحرب العالمية الثانية، بعد أن تمكنت من حل العديد من المشاكل التي تتعلق بالأفراد، وتمثلت مهامها بالإضافة إلى ذلك في اختيار الأفراد من بين المترشحين الذين تتطلبهم المؤسسات الصناعية مع تلقينهم أصول وأسرار المهنة، وذلك بالاعتماد على بعض الدراسات والبحوث التي انتشرت آن ذاك وبذلك أصبحت لإدارة الأفراد مكانة ضمن تنظيم المؤسسة بكيفية تتشابه مع الوضع الحالي، غير أنها تختلف من حيث التقنيات والطرق المستعملة حاليا.

المرحلة الثالثة

-**مرحلة النضج:** بدأت هذه المرحلة سنة 1946 بصدور قانون العمل في الولايات المتحدة الأمريكية والتزام الحكومة بتوفير فرص عمل ملائمة، و تدخل حكومي واسع في أنشطة إدارة

([1]) راجع محمد سعيد سلطان " إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية للطباعة و النشر بيروت 1994 ص ص 31 إلى 41.

الوارد البشرية، وبذلك عرفت هذه المرحلة الممتدة إلى يومنا هذا تشريعات حكومية كبيرة،حدت من حرية الإدارة وأصحاب العمل في المسائل الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وكان لهذه التشريعات الأثر الكبير في حل العديد من المسائل مثل تحديد معايير التعيين والترقية والتدخل في أساليب تقييم المترشحين لشغل الوظائف.

ويمكن أن نظيف أن تطور علوم التسيير واستخدامها للعلوم الأخرى كالرياضيات، زاد من نضج وتطور إدارة الموارد البشرية وخاصة من حيث التقنيات والأساليب الممارسة حاليا.

وعموما يمكن أن نميز بين المراحل التالية حسب الدكتور حنفي محمود سليمان ([1]).

المرحلة الأولى

-**قبل الثورة الصناعية:** من المعلوم أن هذه المرحلة اعتمدت بالبساطة في التسيير واعتمادها على الخطأ والصواب أي مبدأ التجربة، و لم تكن تعتمد على التقنيات والدراسات، وذلك لطبيعة النشاطات الممارسة آن ذاك -النشاطات الحرفية البسيطة- التي لم تكن تواجهها صعوبات في توفير اليد العاملة، و لم تكن أيضا تحتاج إلى تقنيات عالية ومتطورة في مجال تسيير الأفراد، وإن كانت هذه العملية موجودة ضمنيا في وظائف المسير (صاحب الحرفة) أما بالنسبة للمفهوم المادي لإدارة الموارد البشرية فيمكن القول أنه لم تكن له مكانة تماما في هذه الحقبة الزمنية، أي كان هناك غياب لإدارة الأفراد بالرغم من إمتياز هذه المرحلة بالنظام الحرفي (الطوائف الحرفية) حيث كان لكل حرفة (طائفة) معلم يشرف عليها يقوم بجمع الصبية وتعليمهم المهنة وأسرارها، وكذلك إيوائهم وإطعامهم وتحديد أجورهم (نقدا، عينيا). وكذلك تأديبهم، وبذلك كانت وظيفة الأفراد تمارس ضمن الوظائف الأخرى من طرف معلم الحرفة في إطار ضيق، أما التقسيم الإداري الخاص بها فلم يكن موجودا.

المرحلة الثانية

-**مع ظهور الثورة الصناعية:** يمكن أن نعتبر أن هذه المرحلة هي مرحلة إنعراج وتطور مفهوم تسيير وإدارة الموارد البشرية، فمع ظهور هذه الثورة وإنعكاساتها على تطور الإنتاج وأساليبه خاصة مع توسع المصنع، وظهور المشروعات الكبيرة التي أصبحت تستخدم عددا كبيرا من العمال،

([1]) راجع حنفي محمود سليمان مرجع سابق ص 51.

وظهور أفكارا وإتجاهات جديدة نتيجة لهذه الوضعية، حيث نادت بتقسيم العمل والتخصص فيه كل هذا أدى إلى عجز مبدأ التجربة (الخطأ والصواب) في التسيير وبالحاجة إلى الاعتماد على الدراسات والعلوم والبحوث قصد توفير القدرات والمهارات اللازمة، وبذلك أصبح دور إدارة الموارد البشرية يتسم أكثر فأكثر بالتعقيد مما تطلب بالضرورة إلى زيادة الاهتمام بها أمام التطور الفكري والاجتماعي للمجتمعات والتي عرفت:([1])

- زوال نظام الطوائف الحرفية.
- ظهور المصنع الموسع و ما صاحبه من قيود يجب الإلتزام بها من قبل العاملين.
- ظهور طبقة المديرين و خاصة المدير المالك و اختفاء طبقة المعلمين.
- ظهور مفهوم " الإنتاج الكبير" الذي يرتكز على الوفاء بجداول و برامج الإنتاج الزمنية.
- التباعد الاجتماعي بين العاملين بعضهم البعض، باعتبار أن الآلة أصبحت الحاكم لعلاقات العمل.
- قيام الإدارة باستغلال العامل إلى أقصى درجة ممكنة قصد الوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة وسبيلها في ذلك تخفيض تكلفة العمل إلى أدنى حد ممكن، من خلال زيادة ساعات العمل اليومية وخفض مستوى الأجور، و عدم تقديم الخدمات للعاملين بوجه عام.
- زيادة نسبة البطالة بين العمال بحجم كبير بسبب إحلال الآلة محل العضلات البشرية، وبسبب التخلف الزمني بين هذا التحول الآلي وبين ظهور مفهوم الإنتاج الكبير.

كل هذا انعكس على وظيفة الأفراد داخل المنظمة وتمثل ذلك خاصة في:([2])

-عدم وجود تقسيم إداري لوظيفة الأفراد داخل الهيكل التنظيمي.
-عدم وجود مختصين في ممارسة وظيفة الأفراد، حيث كانت تمارس بواسطة المشرف عن العمال أو رئيس المصنع.
-اقتصار وظيفة الأفراد على أنشطة محدودة للغاية كالتوظيف والتدريب.
-سوء الأداء في ممارسة وظيفة الأفراد، فمثلا التوظيف كان يتبع نظام التوظيف (عند البوابة) إذ كان يتوجه طالبوا العمل إلى بوابة المصنع في تزاحم للوصول إلى أقرب ما يمكن من البوابة،

([1]) راجع حنفي محمود سليمان مرجع سابق ص ص 52-53.

([2]) راجع محمود حنفي سليمان مرجع سابق ص 53.

وكانت عملية التوظيف تتم بمجيء أحد المشرفين عند البوابة وفتحها والسماح فقط بالعدد المطلوب توظيفهم ثم إغلاق البوابة.

-كانت للإدارة الحرية المطلقة في تأديب وفصل العاملين دون ذكر أية مبررات ودون أن يكون للعاملين أية حقوق.

ويمكن أن نلخص ذلك أنه لم يكن هناك تقسيم إداري لوظيفة الأفراد بل كانت هناك فقط بعض الممارسات من قبل المشرفين، ومع استقرار الثورة الصناعية وتطورها في المراحل الأولى لبداية القرن 19 ظهرت حركة الإدارة العلمية على يد رائدها فريدريك تايلور .و بذلك بدأت تتشكل تدريجيا إدارة تهتم بشؤون العمال داخل المنظمة (1).

المرحلة الثالثة

-بعد الثورة الصناعية: وهي المرحلة التي عرفت أكثر تطورا لإدارة الأفراد بصفة خاصة و إلى المؤسسة بصفة عامة وذلك نظرا لما امتازت به من دراسات وبحوث علمية، ومحاولتها تطبيق تقنيات وأساليب، تتماشى والظروف الاجتماعية والإقتصادية، حيث أنه من المعلوم أن هذه المرحلة عرفت دراسات عديدة في مجالات مختلفة من الحياة و منها المتعلقة بالمجال الاجتماعي والتسييري وحاولت تطبيق نتائج هذه الدراسات والبحوث على مستوى المؤسسة.

و قد عرفت إدارة الموارد البشرية خلال هذه المرحلة تسميات عديدة اختلفت باختلاف الحقب الزمنية، وتطورت معها.

و هكذا يمكننا القول أن جذور إدارة الموارد البشرية ترجع إلى الماضي البعيد، وأن تطورها إلى ما هي عليه يرجع إلى تطور البعد التسييري في المؤسسة وإلى ظهور مجموعة من الأفكار تطورت عبر الزمن.

(1) راجع صالح الشباكشي "العلاقات الإنسانية في الإدارة" دار الفكر العربي بدون سنة ص 25.

المطلب الثاني: التسميات المختلفة لإدارة الموارد البشرية

كان لظروف نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية انعكاسات على تسميتها، ومكانتها ضمن باقي الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وقد يرجع هذا إلى طبيعة الظروف البيئية التي تتواجد فيها المؤسسة وكذلك لطبيعة مهامها التي عرفت اختلافا وتطورا. ويمكن لنا أن نحصر هذه التسميات فيما يلي: ([1])

إدارة المستخدمين: ظهرت هذه التسمية في بداية القرن 19 مع ظهور حركة الإدارة العلمية، حيث اتصفت هذه الفترة بـ:

-استقرار الثورة الصناعية وانتهاء فترة استغلال صاحب العمل للعامل بالشكل الذي كان سائدا من قبل.

-ظهور طبقة الإدارة المحترفة بجانب طبقة الإدارة المالكة (الفصل بين الملكية والإدارة).

-أصبح ينظر للمؤسسة على أنها تنظيما اقتصاديا يهدف إلى تحقيق الربح لكن ليس بنفس الرؤية الأولى، إذ أصبحت تستخدم أساليب علمية، في العديد من المجالات كأسلوب تنميط الحركات العمالية (تنميط طرق الأداء) على يد فريدريك تايلور و ذلك من خلال وضع نماذج لمعدلات الأجور التشجيعية و وضع معدلات للأداءات النمطية من خلال جدولة الإنتاج.

لكل هذه الأسباب ظهرت وظيفة الأفراد في شكل إدارة خاصة بالمستخدمين.

وانحصرت مهامها في ما يلي:

- مسك السجلات الخاصة بالقوى العاملة.
- مسك السجلات الخاصة بالأداء النمطي والأداء الفعلي لكل عامل.
- مسك السجلات الخاصة بالأجور والحوافز والتغييرات التي تطرأ عليها.
- مسك السجلات الخاصة بالإنتاجية وتطورها.

و اتبعت في ذلك المنهج الميكانيكي، نقل المهارات من الرجل إلى الآلة وجعل من الآلة أكثر تخصصا في الأداء، مما أدى إلى خلق نوع من المشاكل خاصة منها، البطالة الناتجة عن استخدام التكنولوجيا، عدم استقرار العمال.

([1]) راجع حنفي محمود سليمان مرجع سابق ص ص 51 إلى 69.

إدارة العلاقات الصناعية: اتصفت بداية القرن 19 وحتى الجزء الثاني منه بالمنهج الميكانيكي في الإدارة في المجتمعات الصناعية، كما اتصفت هذه المرحلة بصراع بين العمال والإدارة وظهور النقابات العمالية واعتراف المؤسسات بها كل هذا أدى بالإدارة للتخلي عن المنهج الميكانيكي واتباع المنهج الأبوي قصد التخفيف من درجة استبدادي العاملين ورغبة منها (الإدارة) في احتواء النقابات العمالية. ويتلخص هذا المنهج في أن الإدارة هي الطرف الأكثر علما بالعمال ومصالحهم والأكثر رغبة في حمايتهم باعتبارهم أبناء لها.

مما أدى إلى نشاط خاص بالعلاقات الصناعية بين الإدارة والنقابة باعتباره نشاط من أهم الأنشطة في وظائف الأفراد، وبذلك ظهرت تسمية إدارة "العلاقات الصناعية" بدلا من إدارة المستخدمين.

غير أنه سرعان ما فشل هذا المنهج وذلك لرفض العمال مثولهم لفكرة الوصاية عليهم من جانب الإدارة.

إدارة العلاقات الإنسانية: زال المنهج الأبوي مع فترة الكساد العالمي الذي ساد في الثلاثينات من القرن السابق وفي هذه المراحل بدأ إلتون مايو وزملاؤه في إجراء تجاربهم العصبية المعروفة في مصنع هوثورن بالولايات المتحدة الأمريكية والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج وأهمها:

-أن المنظمة ليست تنظيما اقتصاديا،وإنما تنظيم اجتماعيا محوره الأساسي جماعات العمل المختلفة.

-التنظيم الغير الرسمي لا يقل أهمية عن التنظيم الرسمي.

-إن ولاء العمال لا ينحاز إلى التنظيم الرسمي بل إلى التنظيم الغير الرسمي.

-إن قوة التنظيم غير الرسمي تنبع من رغبة أعضائه في حماية كل لزميله حتى وإن أدى ذلك إلى التضحيات المادية.

مما يعني أنه يجب على التنظيم الرسمي الاهتمام بالتنظيم الغير الرسمي من خلال الاهتمام بالعلاقات الإنسانية مع العاملين حتى يتمكن من تحقيق أهدافه، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال إدارة متدربة بصفة كافية في مجال "العلاقات الإنسانية". و بذلك عرفت إدارة الموارد البشرية هذه التسمية.

إدارة الأفراد: تميزت بداية النصف الثاني من القرن السابق بـــ:

-استقرار الوضع النقابي للعاملين وبداية زوال التخوف المتبادل بين الإدارة والنقابة.

-تغيير في وظيفة النقابة بحيث لم تصبح منظمة سياسية تهدف إلى حماية أعضائها حتى ولو تم ذلك على حساب الإدارة، إذ أصبحت منظمة اقتصادية أيضا ولها رؤية مشاركة بينها وبين الإدارة تسمح من تحقيق الهدف المشترك بين الإدارة والنقابة.

-انتشار وزيادة الوعي الثقافي والخبرة لدى النقابين الشيء الذي أدى إلى زيادة درجة الرشد في التعامل مع الإدارة.

-ظهور التشريعات والقوانين التي أصبحت تعطي حماية للإدارة في مواجهة النقابة العمالية. كرد فعل للوضع السابق.

-نتيجة للخبرات المكتسبة من علم الاجتماع وعلم النفس الصناعي تبنت الإدارة إلى أن العلاقات الصناعية وحدها ليست أمرا كافيا لتفسير ظاهرة الإنتاجية والتغيرات التي تطرأ عليها.

-نتيجة للبحوث والدراسات في شتى فروع العلوم أدى بالإدارة أن تدرك بأن العلاقات الإنسانية ليست دقيقة كلية كما كان يعتقد.

-إيمان الإدارة بأن البحوث والدراسات في شتى المجالات وحركة الإدارة العلمية ليست شاملة كما كان يعتقد.

-زيادة درجة إنفتاح المنظمات على العالم الخارجي من خلال ظهور وانتشار الشركات المتعددة الجنسيات وما ينعكس عليه من حيث علاقات العمل... أوجب أن تكون "وظيفة للأفراد" شاملة لكل ما يرتبط بالفرد العامل سواء داخل وطنه أو خارجه.

إدارة الموارد البشرية: حسب الكاتب حنفي محمود سليمان تقريبا في نفس الوقت الذي ظهرت فيه تسمية إدارة الأفراد ظهر هذا المسمى "إدارة الموارد البشرية" وهذا ليس كبديل لإدارة الأفراد وإنما كمسمى آخر.

و اتسم بالغموض النسبي من وجهة نظر المؤسسة حسب نفس الكاتب باعتباره يعكس كل ما يرتبط بالقوى العاملة على المستوى القومي وليس على مستوى المنظمة، وأن الاقتصاديات المخططة تميل إلى هذه التسمية، غير أننا لا نرى ذلك إذ أنه من خلال الدراسة لهذه الحقبة الزمنية يتضح لنا أن المؤسسات عرفت مهنا ووظائف أكثر دقة وتخصصا، مما يتطلب جهدا في البحث عن الأفراد الذين يتميزون بهذه الصفة، وكان هناك نقصا في عرض هذه الفئة

من الأفراد في سوق العمل، أصبحوا يشكلون بحقيقة موردا اقتصاديا بمفهوم الكلمة ومن ثمة أيضا كان يستخدم مصطلح "إدارة الموارد البشرية".

مما سبق يتضح لنا أن إدارة الأفراد اتخذت تسميات مختلفة عبر الزمن ويرجع ذلك إلى طبيعة الظروف البيئية، وإلى تغير الفكر الاجتماعي وخاصة الفكر التسييري، و نذكر في مجال تطور تسميات إدارة الموارد البشرية أنه يمكن أن نجد تسميات أخرى ترجع إلى التميز في الفكر الإجتماعي والتسييري، و هذا قد يؤثر في تسيير الموارد البشرية بقدر ما يؤثر في مكانة هذه الإدارة في تنظيم المؤسسة.

المطلب الثالث: مكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الحديثة

بعد ما حاولنا معرفة ظروف نشأة إدارة الموارد البشرية وكذا تطورها عبر الزمن ثم مختلف التسميات التي عرفتها يتعين علينا في هذا المطلب معرفة مكانة هذه الإدارة في المؤسسة الحديثة. إذ في الكثير من الأحيان يتساءل العمال في مؤسساتهم وكذا المسؤولين عن وضعية ومكانة هذه الإدارة ضمن باقي الإدارة الأخرى و عن الدور الذي يجب أن تقوم به.

إن القراءة المتأنية لتعريف إدارة الموارد البشرية وكذا لوظائفها يبين لنا جيدا أن إدارة الموارد البشرية بالرغم من التطور الذي عرفته عبر الزمن من حيث مهامها وهيكلها والتقنيات التي أصبحت تمارسها، ما هي إلا إدارة مساعدة لباقي إدارات التنظيم على مستوى المؤسسة.

وتتجلى لنا هذه الوضعية من خلال تنظيم المؤسسات الحديثة. صحيح أن أهمية هذه الإدارة تختلف باختلاف المؤسسات كما سبق الذكر، إلا أنها لا ترقى إلى مستوى الإدارات الرئيسية في المؤسسة، و هذا لا يعني أنها ذات قيمة أو أهمية أقل من الإدارات الأخرى، بدليل أنه لا يمكن الاستغناء عنها في المؤسسة، وإنما نقصد بذلك أن كل المهام والوظائف التي تقوم بها قد لا تعود بالفائدة عليها كإدارة قائمة ضمن الهيكل التنظيمي بقدر ما هي تنعكس وتعود على باقي التنظيم (المؤسسة) ([1])، فهي إذا الإدارة التي تساعد باقي التنظيم على النشاط من خلال توفير له اليد العاملة الضرورية في الوقت المناسب وبالكيفية اللازمة، وهي بذلك تأخذ على عاتقها إنشغال توفير اليد العاملة لهذا التنظيم، وأكثر من هذا هي التي تلعب دور المتتبع لحياة الأفراد وهي التي تعمل على إيجاد واقتراح المحفزات والسياسات التي تحافظ على تطوير وبقاء اليد العاملة

([1]) راجع محمد عثمان إسماعيل مرجع سابق ص 45.

بالمؤسسة. وكذلك السياسات والإجراءات التي تسمح من استغلالها أحسن الإستغلال. و قد تتجلى لنا هذه الأهمية أكثر وأكثر في المؤسسة الحديثة نظرا لتعقد الوظائف في كل الإدارات المتواجدة ضمن التنظيم من حيث حجم المهام ومن حيث التقنيات الممارسة حاليا. إذ يتطلب ذلك من المسير أو المسؤول على مستوى كل إدارة أو قسم من التنظيم التتبع الدقيق لهذه التقنيات قصد التحكم فيها. وبذلك يصعب عليه هذا التتبع بالإضافة إلى توفير العاملين والقيام بشؤونهم. ومن ثمة فإن إدارة مختصة بهذه الشؤون تعتبر ضرورية، ويمكن لها أن تساعد هذا المسير أو المسئول من حيث هذا الانشغال. زد على ذلك وكما سبق الذكر فإن التقنيات الممارسة اليوم على مستوى إدارة الموارد البشرية والتي تعرف تطور يوما بعد يوم تتطلب هي الأخرى وجود إدارة مختصة في هذا المجال تسمح من التوفير والتحكم في المورد البشري على مستوى المؤسسة، ولعل الدراسات والأبحاث التي تقوم بها المؤسسات العالمية المتطورة اليوم هي أحسن دليل على ذلك.

حيث تعتمد هذه المؤسسات على برمجة ندوات وأيام دراسية وإعداد بحوث خاصة لهذا المجال، مستعينة في ذلك بخبراء ومختصين وباحثين في مجالات مختلفة تمس بالعنصر البشري قصد الاستفادة من دراساتهم وبحوثهم وخبراتهم وتوظيفها على مستوى المؤسسة. و قد ساعد في تطور و مكانة إدارة الموارد البشرية مجموعة من العوامل نذكر فيما يلي [1]

-كبر حجم المشروعات: التي أصبحت تستخدم تكنولوجيا متطورة بدلا من الأساليب البدائية في الإنتاج، وهذا يتطلب منها يد عاملة ذات نوعية خاصة وبأعداد كبيرة مما أدى إلى تحول في أساليب توفير اليد العاملة وتنميتها وتشغيلها، وانعكس ذلك على طبيعة العلاقات، من علاقات فردية إلى علاقات جماعية.

-زيادة قوة النقابات العمالية: كنتيجة لكبر حجم المشروعات واستخدامها لأعداد كبيرة من العمال أدت إلى ظهور تجمعات عمالية في شكل اتحادات ونقابات للعمال تضم العديد والكثير من العمال، وأصبحت بذلك هذه الاتحادات والنقابات قوة لها الأثر على قرارات أصحاب الأعمال والإدارات فيما يخص العاملين ومشاكلهم (قوة التفاوض)، وهو ما انعكس على إبرام عقود العمل الجماعية قصد تحسين شروط التشغيل و ظروف العمل وتخفيض الأجر

[1] راجع محمد عثمان إسماعيل حميد مرجع سابق ص ص 40-41.

العادل والمناسب وتوفير ضمانات مثل التأمين ضد البطالة والعجز والشيخوخة والمرض، والرعاية الصحية والاجتماعية هذا كله أدى إلى تطور مهمة إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.

-تطور أساليب الإنتاج: كنتيجة للتطورات التكنولوجية تغير أساليب الإنتاج في المنظمة، حيث أصبحت المشروعات الحديثة تستخدم التكنولوجيا والآلات المتطورة، هذه الأخيرة التي تتطلب نوعية خاصة من العمالة، وأنماط جديدة من علاقات العمل وهذا أيضا أدى إلى تعقد مهمة إدارة الموارد البشرية وخاصة في مجال اختيار وتعيين وتدريب العمال وكذلك أساليب الإشراف والقيادة، ووسائل التحفيز، و رفع الروح المعنوية.

-تطور تدخل الدول في النشاط الاقتصادي: بعد الكساد العالمي كنتيجة لأزمة الثلاثينات أدى بالدولة للتدخل في النشاط الاقتصادي وظهر هذا التدخل في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال عدة صور مثل التشريعات التي تنظم تشغيل العمال. وتحديد الأجور وحماية الصبية والنساء أثناء العمل، وكذلك القوانين التي توفر الحماية والضمانات للقوى العاملة. مثل اشتراك العمال في الإدارة، ... وقد ساهم هذا التدخل في تطوير مهمة إدارة الموارد البشرية قصد مراعاتها للمتغيرات التي تصحب إصدار القرارات المرتبطة بالعمالة.

-تطور العلوم الأخرى: لقد ساعد التطور السريع لعلم النفس وعلم الاجتماع، وعلم النفس الاجتماعي في تطوير علم الإدارة وأدى ذلك إلى تطور مهمة إدارة الموارد البشرية حيث أصبحت تقوم بدراسة دوافع العاملين و سلوكهم كأفراد و جماعات لتفهم هذا السلوك وتمكنها من إستخدام الأساليب التي تحقق توجيهه نحو أهداف المنظمة.

كما نذكر أيضا أن هذه الدراسات والبحوث ليست وليدة المجتمع المعاصر وإنما امتداد إلى ظهور الحركة الإدارية العلمية [1] التي أول ما ندت به زيادة الكفاية الإنتاجية مع الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، عن طريق تخطيط وجدولة الإنتاج.

-تحليل المؤسسات لأنشطها الرئيسية طبقا لمبدأ التحصص وتقسيم العمل مع ربط الأجر بالإنتاج والإنتاجية.

---

[1] راجع محمد عثمان إسماعيل حميد مرجع سابق ص ص 8-9.

ولعل هذا الامتداد يظهر في الطرق والتقنيات وكذا السياسات الحديثة التي أصبحت تمارس اليوم في تسيير شؤون المؤسسة من حيث العنصر الإنساني.
وقد يطرح هنا السؤال: هل يعني أن تسيير الموارد البشرية هو من اختصاص فقط إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة؟

وللإجابة عن هذا السؤال يمكن القول أن: " العنصر البشري هو المورد الأكثر أهمية والعامل المتحكم دائما في كفاية الأداء وفي نجاح أو فشل المنظمة، ولذلك تتضاءل أهمية مشاكل العمل المادية والمالية وأثرها على كفاية الأداء، طالما أن العنصر البشري يتحمل واجباته ومسؤولياته بكل إخلاص وأمانة، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تحقيق الفاعلية لاستخدام العنصر البشري وهذا يجعل إدارة الموارد البشرية وظيفة كل مدير في أي موقع من مواقع العمل المختلفة بالمنظمة. بالرغم من وجود إدارة تختص بكافة شؤون استخدام الموارد البشرية بالمنظمة وتطبيق سياسات الأفراد"([1]).
وهو ما ذهب إليه الدكتور حنفي محمود سليمان، حين قال: " إن إدارة الأفراد إدارة إستشارية أو معاونة لباقي إدارات المنظمة، لذلك فإن كل ما تقوم بعمله لا ينعكس أثره عليها كإدارة بقدر ما ينعكس على الإدارات الأخرى" ([2]).

وفي هذا الموضوع الذي يحدد العلاقة بين إدارة الأفراد والإدارات الأخرى يرى الدكتور/محمد عثمان إسماعيل حميد أن " إدارة الأفراد ككيان تنظيمي. هي الإدارة المختصة بإدارة الموارد البشرية ككل، ولكن يوجد بالمنظمة نوعين من الإدارات، يتضمن النوع الأول الإدارات التنفيذية مثل الإنتاج والتسويق والمبيعات والمشتريات والمخازن. وهذه الإدارات سلطتها تنفيذية لأنها تساهم بطريقة مباشرة في تحقيق الأهداف العامة والفرعية للمنظمة، بتحقق التكامل بين الموارد المادية والبشرية.أما النوع الثاني من الإدارات هي الإدارات التكميلية أو المعاونة

([1]) محمد عثمان إسماعيل حميد مرجع سابق ص 17.
([2]) حنفي محمود سليمان مرجع سابق ص 65.

للإدارات التنفيذية. ومنها إدارة الأفراد وسلطتها استشارية، لها أثر غير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة العامة والرئيسية والفرعية".([1])

ونعلم أن السلطة الاستشارية لا تزيد مهامها عن تقديم النصح والمشورة وليس لها الحق في إصدار أو تنفيذ القرارات والأوامر، هذا الحق الذي يرجع إلى الإدارات التنفيذية والتقريرية على مستوى المؤسسة.

و بذلك فإن تحديد مكان إدارة الموارد البشرية ضمن تنظيم المؤسسة يعتبر من الأولويات حتى يمكن تحديد العلاقة الموجودة بينها وبين باقي أقسام المؤسسة، مما يمكن من تحديد مهام و وظائف هذه الإدارة ويحدد مستويات صلاحياتها ويتحكم في هذا طبيعة ونوعية التنظيم القائم (مركزي، لا مركزي...) وحجم اليد العاملة وطبيعة نشاط المؤسسة... و على العموم فإن إدارة الموارد البشرية هي إدارة مساعدة.

ويمكننا أن نختصر ما سبق في كون إدارة الموارد البشرية هي بالفعل إدارة مساعدة مختصة في تسيير الموارد البشرية على مستوى المؤسسة من خلال السياسات والإجراءات والتقنيات التي تعتمدها وتسهل بذلك على باقي التنظيم من القيام بمهامه والتخصص فيها أما وظيفة تسيير الموارد البشرية فإنها تمتد من إدارة الموارد البشرية إلى باقي الإدارات الأخرى من التنظيم باعتبار أن هذه الإدارات تتعامل مباشرة مع العنصر البشري من خلال السياسات والإجراءات والتقنيات التي تضعها إدارة الموارد البشرية وبذلك فإن مفهوم وظيفة الموارد البشرية هو أوسع بكثير من مفهوم إدارة الموارد البشرية و التسيير التقديري هو الأسلوب الكفيل لإبراز هذه المكانة.

([1]) محمد عثمان إسماعيل حميد، مرجع سابق ص 46.

المبحث الثالث:

مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية وأهميته في المؤسسة

بعد أن حاولنا معرفة ودراسة مفهوم تسيير وإدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي واتضح لنا أن هذا التطور مرتبط بالبيئة التي تعيش فيها المؤسسة، ومن مكانة إدارة الموارد البشرية وأهميتها ضمن باقي أجزاء التنظيم و هو ما جعلها تستخدم تقنيات وآليات اختلفت باختلاف هذا التطور عبر الزمن، فعرفت في السنوات الأخيرة أسلوبا آخر في تسيير الموارد البشرية وهو يعتمد على مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية، هذا المفهوم الذي بدأ يأخذ بعدا واستعمالا واسعا في المؤسسات الحديثة، والذي يعتمد على وضع وصياغة إستراتيجية خاصة بالمورد البشري في المؤسسة.

- فما هو إذا هذا المفهوم (التسيير التقديري للموارد البشرية) ؟
- وكيف يمكن صياغة سياسة تسيير تقديري للموارد البشرية؟
- وما هي أهمية التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسة؟

هذه هي العناصر التي ستحاول دراستها ومعرفتها من خلال هذا المبحث. وذلك من خلال مطالب ثلاثة، كما يلي:

المطلب الأول: تعريف عبارة التسيير التقديري للموارد البشرية.

المطلب الثاني: محتوى و صياغة سياسة التسيير التقديري للموارد البشرية.

المطلب الثالث: أهمية التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف عبارة التسيير التقديري للموارد البشرية

في البداية يجب أن نذكر أن مفهوم عبارة التسيير التقدير استخدمت في العديد من الدراسات كمصطلح لمفهوم التسيير التنبؤى، وهي تعبر عن تهيئة المؤسسة للتنبؤ والتقدير

لاحتياجاها للموارد البشرية في الزمن المستقبلي وبذلك عرف التسيير التقديري (التنبؤي) " بأنه عبارة عن وسيلة موضوعية تسمح للمؤسسة من أن قميأ نفسها في الوقت المناسب من خلال التنبؤ بالمستخدمين، وهذا من حيث التأهيلات (المعارف، التجربة، الكفاءات، والاتجاهات) والتحفيز المناسب، وتمكن الإدارة التحكم في النشاطات والوظائف والتكفل بالمسؤوليات التي تظهر في كل وقت ضروري، وهذا طيلة مسار وتطور المؤسسة"([1]) و قد عرفه ماتيس حين قال أن:" التسيير التقديري للعمال يهتم بالتنبؤ و الوقاية و تسيير الأخطار لتحويلها إن أمكن إلى فرص للرجال (العمال) و للمؤسسة" ([2])

لقد ذهب الكثير من الدارسين لموضوع التسيير التقديري للموارد البشرية إلى اعتبار وبصفة ضمنية إلى أن التسيير التقديري محتواه تقدير الموارد البشرية في المؤسسة، وذهب الكثير منهم أيضا إلى تعريف تقدير الموارد البشرية من خلال تعريف تخطيط الموارد البشرية، وبذلك يذهب الكثير إلى أن التسيير التقديري للموارد البشرية يصب موضعه في تخطيط الموارد البشرية و التنبؤ بها، غير أننا لا نرى ذلك، إذ حقيقة أن هناك علاقة مباشرة بين تخطيط الموارد البشرية وتقدير الموارد البشرية إلا أن هذا لا يعني تطابق الفكرتين وذلك لأن مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية يعني محورين، المحور الأول يتعلق بتقدير الموارد البشرية أي بالتنبؤ وتقدير الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من اليد العاملة من الناحية الكمية ومن الناحية النوعية في زمن معين ويتطلب ذلك أدوات وإجراءات عملية خاصة وهو ما سنحاول دراسته في الفصل الثالث من هذه المذكرة أما المحور الثاني وهو المحور المكمل للمحور الأول والذي يتمثل في تسيير ما تم التنبؤ به وتقديره، ويتطلب كذلك سياسات وإجراءات عملية خاصة به وهو ما ستحاول دراسته في الفصل الرابع من هذه المذكرة.

"ولد التسيير التنبؤي للموارد البشرية في بداية سنوات 1980 مع التعديلات الكبرى، والتحولات التكنولوجية، وشروط النوعية، حيث سيقت المؤسسات للبحث عن وسائل تعديل بين احتياجاها وبين مواردها البشرية"([3]).

([1]) L. MATHIS « Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines »Les éditions d'organisation– Paris 1982 p 60

(2) L..MATHIS IDEM P 35.

([3]) LEBERE MICHEL et GUY TALLANDIER « Pris de gestion des ressources humains » Edition PRESSE UNIVERSITAIRE de Grenoble France 1995 p 11.

وعرف التسيير التقديري (التنبؤي)، بأنه وسيلة لدى مصالح تسيير الموارد البشرية تعتمد على التنبؤ في المدى المتوسط والطويل بالاحتياجات للعمال في منظمة ما ... التسيير التقديري هو قبل كل شيء إجراء تنبؤ منطقي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، والنتائج التي يتوصل لها تعتبر توصيات قاعدية للقرارات التي تتخذ من أجل معرفة العجز المستقبلي من الموارد البشرية".([1])

ومما سبق يتضح لنا أن التسيير التقديري يهدف إلى القضاء على مشكلات النقص أو الفائض من الموارد البشرية (العنصر البشري) الذي قد يظهر في بعض الأوقات بل في غالبها، وهو بذلك الأسلوب الذي يمكن المؤسسة من تحقيق التوازن من اليد العاملة، حيث أنه من المعلوم أن العديد من المنظمات والإدارات تعاني من مشكلات الفائض أو النقص في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة، فبينما تشكو إدارات وأقسام من زيادة في تعداد الأفراد عن حاجتها الفعلية نجد إدارات وأقسام أخرى تعاني من ضغط في العمل، وعدم تمكنها من تحقيق أهدافها لقلة أو نقص مواردها البشرية ويعود هذا أساسا إلى غياب برنامج زمني محدد يسمح من تفادي الوقوع في هذه الأزمات.

وبالرغم من أن تأثير الأزمات والمشكلات قد يختلف في درجة الحدة من مؤسسة إلى أخرى ويرجع ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسات وأحجامها، وكذا الطبيعة القانونية التي تتمتع بها، ودرجة المرونة في التنظيم، مما يسمح لها من مواجهة هذه الأزمات إلا أنه يبقى مثل هذا الأسلوب (التسيير التقديري) أهم الأدوات التي تعتمدها المؤسسات في يومنا هذا للحيلولة دون الوقوع في العجز.

ومن المعلوم أن المنظمات تواجه وبصفة مستمرة عملية إحلال العاملين فبمرور الزمن يكون من الطبيعي أن يتقدم بعض الأفراد في السن، وقد يتقاعد البعض، وقد يصبح البعض الآخر غير قادرين على العمل لسبب أو لآخر، كليا أم جزئيا مما يؤدي بالضرورة بالمؤسسة وبمسير الموارد البشرية إلى إحلال بعض الأفراد محل الآخرين، او إضافة عناصر أخرى جديدة أو الاستغناء عن بعض العناصر التي أصبح المؤسسة في غير حاجة لها وذلك لسبب أو لآخر، يرجع إلى مؤثرات داخلية أو خارجية.

إذ ظهر هذا النوع من التسيير التنبؤي للموارد البشرية في بداية الثمانينات، متزامنا بذلك مع سياسات الإصلاح الإقتصادية وإعادة الهيكلة، وكذلك التحولات التكنولوجية التي ميزت هذه

([1]) Bernard MARTORY ET Daniel GROZET « G R H » 3éme édition. édition NATHAN -Paris 1998 p 17.

الفترة، وذلك كنتيجة لرغبة المؤسسات في تحقيق النوعية من جهة والتحكم في التكاليف من جهة أخرى ([1]).

ولكي تتمكن المؤسسات من ضبط نمط تسييري تنبوي يجب أن تكون قادرة على تحديد حاجياتها فيما يخص التوظيف،التكوين، الحركة، الخبرة، والكفاءة، وأن تعمل على صياغة وتحضير إستراتيجية خاصة بالمؤسسة أي تطبيق سياسة تسيير الموارد البشرية في ظل الإستراتيجية التنموية للمؤسسة وكذلك بإجراء تعديلات خاصة بتسيير مناصب العمل، وعدد العمال وفقا لكفاءاتهم وقدراتهم و دراسة تأثير ذلك على المستوى الكمي و النوعي والبنيوي للمؤسسة .

وفي هذا الإطار تظهر سياسة التسيير التنبؤي للموارد البشرية كأداة مفضلة للتحكم في الموارد البشرية بما يتماشى و إستراتيجية المؤسسة، ومنه تضع المؤسسة نمط تسييري تنبؤي يفضي بالتنبؤ بما يمكن أن يتغير مستقبلا([2]).

ومما سبق يتضح لنا أن المؤسسة يمكن لها أن تكون دائما أمام إحدى الوضعيات الثلاثة التالية من اليد العاملة

-احتياجات المؤسسة = ما هو موجود في المؤسسة الحالة المثلى (حالة التوازن).

-احتياجات المؤسسة أقل من ما هو موجود في المؤسسة حالة العجز (العجز السلبي).

-احتياجات المؤسسة أكبر من ما هو موجود في المؤسسة حالة العجز (حالة الفائض).

وعلى كل مسير العمل على تحقيق الحالة الأولى (التوازن)، هذه الحالة التي تحمل في إنشغالاتها ثلاثة عناصر تحقيق الكم والكيف اللازم والضروري من اليد العاملة في الوقت المناسب، ولن يتحقق ذلك إلى من خلال بنك معلوماتي دقيق، فالتسيير التقديري للموارد البشرية حسب برنار مارتوري: "ينظم إبتداءا من قواعد معلوماتية حول العمل، التعداد والكفاءات من خلال حجم العرض والطلب"([3]).

و مما سبق فإن التسيير التقديري يهدف أساسا إلى تحقيق التوازن بين العرض و الطلب في اليد العاملة في المؤسسة، من خلال التنبؤ باحتياجات المؤسسة لليد العاملة، الكمية والنوعية قصد تفادي الوقوع في مخاطر عدم التوازن سواء تعلق الأمر بالعجز السلبي أو الفائض الذي يمكن

([1]) Voir LEBERE MIVHEL et GUY TALLANDIER O.P .Cit p111.

([2]) IDEM P 111

([3]) Voir LEBERE MICHEL et GUY TALLANDIER IDEM P112.

أن تقع فيه المؤسسة، كمؤسسة أو أقسامها و وحداتها، و كل دلك في ظل صياغة سياسة تسيير تقديري للموارد البشرية على مستوى المؤسسة.

المطلب الثاني: محتوى وصياغة سياسة التسيير التقديري للموارد البشرية

في المطلب السابق حاولنا دراسة مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية، ويتعين علينا في هذا المطلب معرفة الجانب الإجرائي العملي من حيث محتوى وصياغة سياسة التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسة، إذ من خلال هذا نتمكن من معرفة الطريقة المتبعة في هذا النوع من التسيير.

إن تحليل عبارة محتوى وصياغة سياسة التسيير التقديري للموارد البشرية نؤدي بنا بالضرورة إلى الوقوف عند مصطلحين الأول يتعلق بمحتوى التسيير التقديري للموارد البشرية والثاني يتعلق بصياغة سياسة التسيير التقديري للموارد البشرية.

I-محتوى التسيير التقديري للموارد البشرية:

من خلال التعاريف السابقة وخاصة التعريف الخاص بـ ل. ماتيس (L.MATHIS) فإن محتوى التسيير التقديري للموارد البشرية يترجم ضمنيا في مفهومين ([1])

أولا:

-مفهوم الوقت: إذ أن التسيير التنبوءي للموارد البشرية يتمحور حول أخذ قرارات في ميدان التوظيف، التكوين والترقية من خلال تحديد الحاجيات، وذلك في الوقت المناسب مع العلم أن هذه الحاجيات لا تكون مباشرة ودفعة واحدة بل تكون متدرجة عبر الزمن ويجب أن يتنبأ بها بتفاوت زمني ضروري لإنتقاء وجلب الكفاءات والمؤهلات اللازمة، و التنبؤ بالاحتياجات في الوقت المناسب، ويجب أن يؤخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل المعقدة والمركبة والتي لا يمكن التنبؤ بها بسهولة وبدقة، لذا يجب إستخدام بعض الوسائل المساعدة مثل هرم الأعمار و نسبة دوران العمل، وهي متغيرات ذات علاقة بالظروف القائمة في المؤسسة، وتسمح من معرفة

([1])Voir L.MATHIS O P Cit p p 35 - 38.

المناصب الشاغرة سواء في حالة مغادرة العمال المؤسسة لظرف طارئ أو في حالة التقاعد أو الترقية، وبذلك فالتسيير التقديري يحتوي في مفهومه على مفهوم الوقت.

ثانيا

-مفهوم المخاطر: ويرتكز هذا المفهوم من حيث أنه إذا كانت المؤسسة أمام وضعية عدم التوازن فهذا يعني أن أفراد المؤسسة لا يتجاوبون ولا يتوافقون مع احتياجاتها، كما ونوعا، وهو ما يعني أن الأفراد في حالة عدم التحفيز ، ومن الطبيعي أن هذه الوضعية تعني خطر على المؤسسة ومن ثمة يمكن القول أن التسيير التقديري يحتوي على مفهوم التنبؤ والتنبيه والتسيير للمخاطر، وتتحلى لنا هذه الفكرة في عمل المسير على إعادة المؤسسة إلى حالة التوازن، والتي تبدأ عادة بالتعديل التعدادي للعناصر الموجودة ثم البحث عن عناصر إضافية إن إستدعت الضرورة إلى ذلك وكذلك وضع برامج تحفيزية.

وبذلك إعادة العلاقة بين الأفراد و المسيرين إلى وضعية جديدة ، و من ثمة فإن طبيعة هذه المخاطر ناتجة عن عدم التلاؤم، سواء بين حاجيات المؤسسة ومواردها من الأفراد (ما هو موجود) أو ما بين حاجيات الأفراد معبر عنها جماعيا أو فرديا وما يمكن أن تقدمه لهم المؤسسة، وبذلك يمكن أن تكون المؤسسة أمام مخاطر ناتجة عن:

أ-احتياجات المؤسسة: ويجب أن نذكر في هذا المجال أن عدم التلاؤم بين حاجيات المؤسسة ومواردها البشرية, يمكن التعبير عنه إما بطريقة كمية أو كيفية (نوعية) وأن عدم التلاؤم هذا يمكن أن يحدث مخاطر في عدة مستويات، منها على مستوى الفئات الكبرى كالإطارات مثلا وتدعى بالمخاطر الفئوية ومنها على مستوى المهن وتدعى بالمخاطر المهنية، وتترجم هذه المخاطر عادة إلى ما يعرف بالفائض (surplus) أو الندرة (pénurie).

كما يمكن لنا أن نجد مخاطر من نوع آخر والتي تتمثل في سوء توزيع الأفراد من حيث الأعمار والكفاءات داخل هيكل وبنية المؤسسة وتسمى بالمخاطر الهيكلية أو البنيوية، وفي الأخير فإن إستمرار عدم التلاؤم بين متطلبات المنصب وكفاءة صاحبه تودي أيضا إلى نوع آخر من المخاطر والتي تعرف بمخاطر عدم التحفيز وعدم الكفاءة.

ب-طموحات الأفراد: إن عدم التلاؤم بين ما يطمح له الأفراد واستجابات المؤسسة عادة يعبر عنه كيفيا ويصعبه تكميمه لأن الأمر يبتعد عن القياس، إذ لا يمكن أن نقيس طموحات الأفراد.

ويمكن أن نلخص ما سبق ذكره في الجدولين التاليين:

جدول رقم (01)

أثر عدم التلاؤم ما بين حاجيات المؤسسة ومواردها البشرية

الوضعيات	نوعية المخاطر	النتائج
I على المستوى الكلي (الجماعي)	1 فائض (SURPLUS) التعداد الفئوي أو المهني>الاحتياجات الفئوية أو المهنية	-ثقل التكاليف والأعباء -تبذير الموارد البشرية
	2 الندرة (PENURE) التعداد الفئوي أو المهني<الاحتياجات الفئوية أو المهنية	-تحمل أكثر من الطاقة ونتائجه -تأخير في العمل -أخطاء في العمل -جو غير ملائم
	3 عدم التوازن البنيوي Déséquilibre Structurel توزيع السن وتوزيع المعارف من خلال مجموعات الأعمار ≠ بنية متوازية السن والمعرفة	-جمود -نقص الحيوية -الاستقرار في المناصب -عدم التطور الجيد في الحياة المهنية -الروتين
II على المستوى الفردي	4 عدم الكفاءة L'incompétence متطلبات منصب العمل>كفاءات وطموحات صاحب المنصب	-عمل غير جيد -أخطاء في العمل -خلل وظيفي
	5 عدم التحفيز Démotivation متطلبات المنصب<كفاءات وطموحات صاحب المنصب	-عدم التشجيع -التبذير في الموارد البشرية -الجمود والخمول

المصدر: L.MATHIS O P Cit p 38.

الجدول رقم (02)

أثر عدم التلاؤم ما بين متطلبات المستخدمين واستجابات المؤسسة

االوضعيات	نوعية المخاطر	النتائج
I على المستوى الفردي	عدم الرضىL'insatisfactions طموحات الأفراد>مما يتحصل عليه الأفــــراد (توتر في الموسسة)	-عدم التشجيع -الجمود -انتاجية سيئة
II على المستوى الكلي (الجماعي)	التوتر الجماعيTension collective المطــــالب المتوقعــــة مـــــن طــــرق المستخدمين<إستجابة الموسسة	-توتر -إضرابات -توقف عام

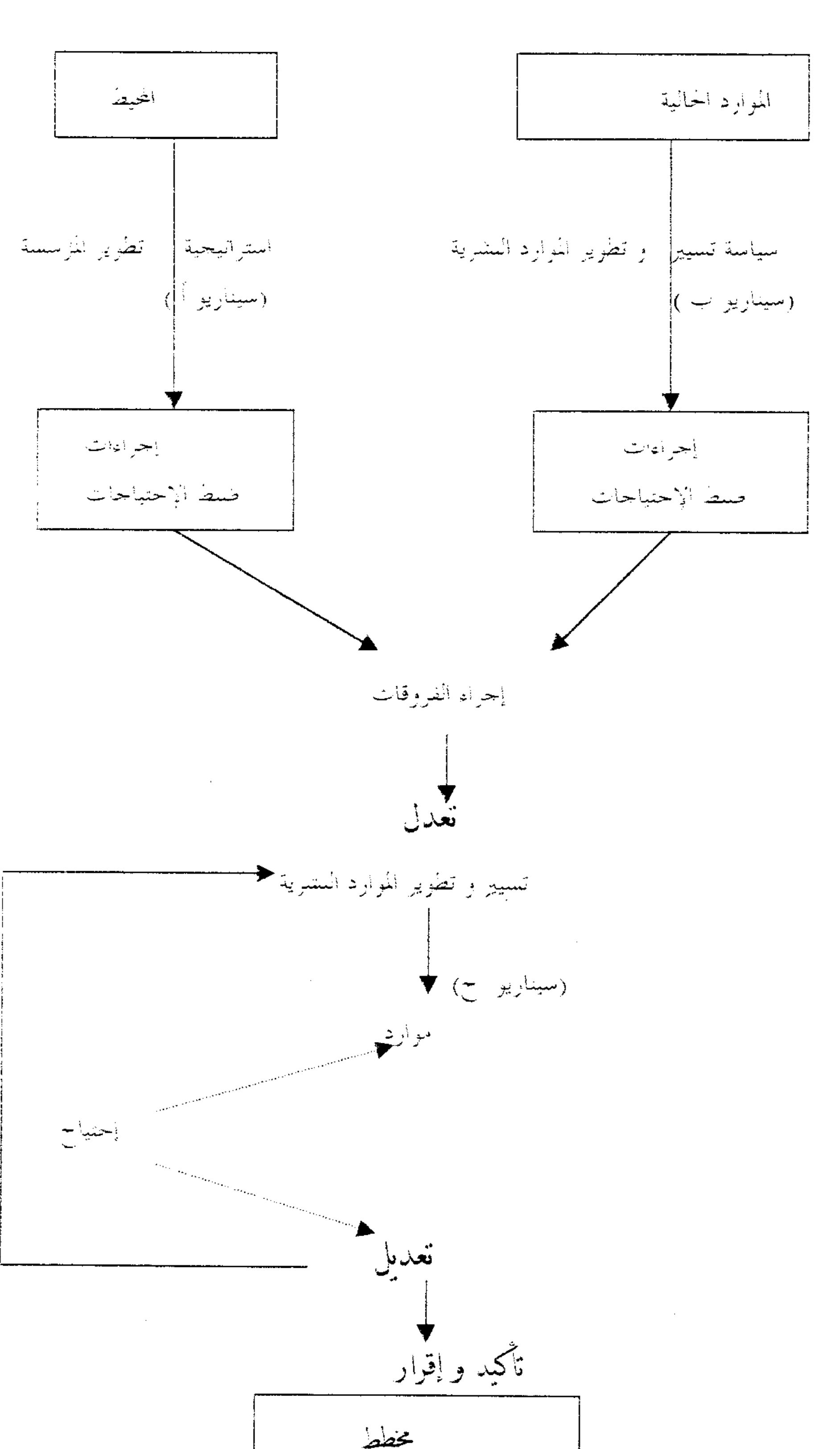
المصدر: L.MATIS O P Cit p 39.

2-صياغة سياسة التسيير التقديري للموارد البشرية:

إن مفهوم صياغة سياسة التسيير التقديري للموارد البشرية يتعلق بمختلــــف الإجــــراءات العملية التي تضعها المؤسسة قصد التحكم في الموارد البشرية
و دلك في شكل الخطط و البرامج و السياسات و القرارات و التي تهدف من خلالها إلى تجســـيد محتوى التسيير التقديري للموارد البشرية.
و لقد تم تلخيص مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية خلال الأيام الدراسية الــــتي نظمتــــها سوناطراك سنة 1995-1996 و دلك كما يلي:

الشكل رقم (02) ملخص التسيير التقديري للموارد البشرية

إجراء كمي (إجمالي)



المصدر: ملخص أيام دراسية حول: التسيير التقديري للموارد البشرية سوناطراك مركز الإتقان بالمؤسسة سنة 1995-1996

و بذلك فإن التسيير التقديري للموارد البشرية (المستخدمين) حسب بيير ميكايل يهدف إلى:"التوازن في المدى القصير بين إحتياجات المستخدمين الذين تم ضبطهم في إطار مخطط من جهة، و إلى الموارد البشرية التي تتمتع بها المؤسسة من جهة أخرى و الجدول أدناه يوضح ذلك" ([1])

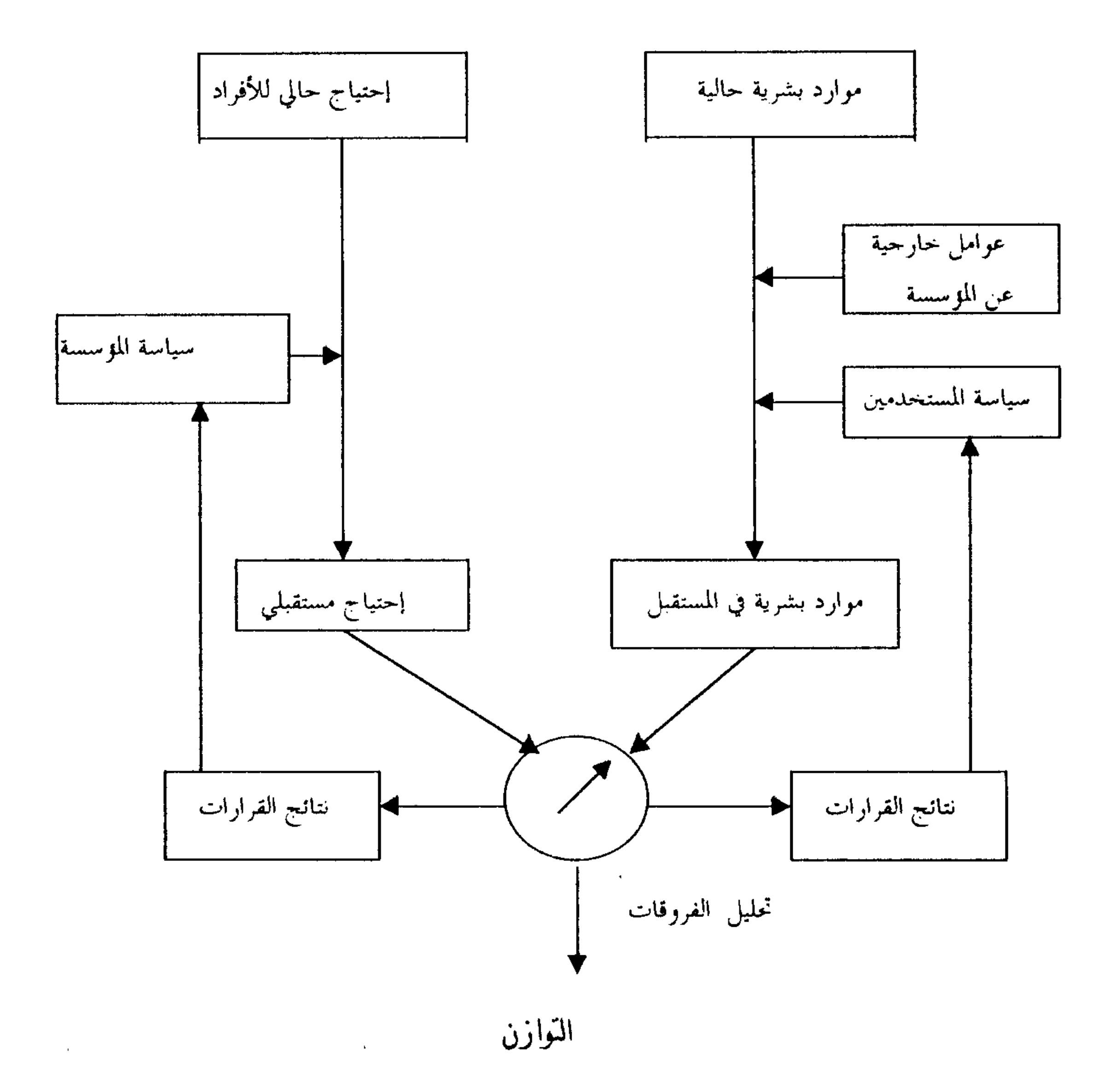
و حسب نفس الكاتب فإن التسيير التقدير للمستخدمين يسمح من:

- التعرف مسبقا على الوضعيات المتدهورة كمثلا عدم التوازن في الهرم السني.
- التعرف على الأعداد كما و نوعا، و كذلك تقديرات التوظيف.
-فحص الوضعيات و التكاليف المستقبلية لسياسات المستخدمين المعروفة اليوم(الأجرة، الترقية، التكوين، محفزات احتماعية، تسيير الحياة المهنية، أعباء احتماعية مباشرة و غير مباشرة...إلخ).
- أحسن دمج للعمال في المخططات الكلية للمؤسسة.

و يمكن أن نلخص ذلك في الشكل التالي:

([1])PIERRE MIQUEL « Modèle pour la gestion » Revue « personnelle » N° 43 4éme trimestre France 1980

الشكل رقم (03) يبين التوازن في المدى القصير بين إحتياجات المؤسسة لليد العاملة و ما هو موجود



المصدر:

PIERRE MIQUEL « Modèle pour la gestion » Revue « personnelle » année 1980 4éme trimestre p 15

لقد اتضح لنا جليا أن مفهوم التسيير التقديري مرتبط ارتباطا وثيقا بالزمن وبمفهوم المخاطر، وأن أية سياسة في تسيير الموارد البشرية في الوقت الراهن لا يمكن أن تنفي هذه المخاطر بداخل المؤسسة, ولذا فهي ملزمة باستخدام طرق وأساليب تسمح لها من التنبؤ بهذه المخاطر مسبقا لتجنب ظهورها والتقليل من النتائج السلبية التي قد تترتب عنها. وبذلك على المؤسسة أن تقدر احتياجاتها إلى اليد العاملة من الناحية الكمية والنوعية, وأيضا عليها أن تعد سياسات تسمح لها من تسيير ما تم تقديره بصفة جيدة.

المطلب الثالث: أهمية التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسة

بعد أن حاولنا دراسة مفهوم التسيير التقديري وكيفية صياغة محتوى سياسة إجرائية تمكن من ذلك، يتعين علينا بالضرورة التطرق لأهمية التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسة، وهل تنتهي هذه الأهمية عند تحديد الاحتياجات إلى اليد العاملة في المؤسسة فقط؟

صحيح أن التسيير التقدير للموارد البشرية كما سبق الذكر يهدف أساسا إلى تحقيق مبدأ التوازن في احتياجات المؤسسة لليد العاملة، و الحد من خطر العجز الذي يمكن أن تقع فيه المؤسسة، سواء تمثل ذلك في وجود يد عاملة كما أو نوعا أكبر أو أقل مما تتطلبه المؤسسة، لأن ذلك في كل الحالات ينعكس سلبيا عليها.

إلى أن أهمية التسيير التقديري للموارد البشرية يمتد إلى أبعد من ذلك ويمكن لنا أن نبرز ذلك اعتمادا على الدراسة السابقة فيما يلي:

-يسمح من وضع سياسة مستمرة عبر الزمن تتعلق بالجانب الاجتماعي والاقتصادي للمؤسسة.

-يسمح من التنبؤ بالاحتياجات البشرية في المستقبل.

-يسمح من التنبؤ بإمكانيات التغيير في المناصب لليد العاملة، مما يساعد على وضع تصور للتشكلات الاجتماعية في المدى القصير أو المتوسط أو الطويل.

-يسمح من وضع سياسة وبرامج التوظيف المستقبلي.

-يسمح من التنبؤ والتخطيط لوضع برامج التكوين المستقبلي باعتباره يسمح من معرفة التخصصات والمهارات المطلوبة في المستقبل مما يمكن من وضع خطة وبرامج للتكوين لمختلف الفئات العمالية في الوقت المناسب.

-يسمح من التنبؤ ووضع برامج ومخططات التقاعد المستقبلي.

-يسمح من التنبؤ ووضع سياسات وبرامج تحفيزية.

-يسمح من التنبؤ ووضع موازنات للوظائف والأجور. وبذلك يحدد الأعباء الإجتماعية المطلوبة في المستقبل.

-يسمح من التنبؤ بالأعباء الاجتماعية ووضع مخططا مالي فيما يتعلق بالأجور، التكوين التحفيز...إلخ على أساس سليم.

-يسمح من القضاء على أعباء إضافية في المجال الاجتماعي (تسيير الموارد البشرية).
-يسمح للأفراد من معرفة وضعيتهم المستقبلية في العمل في إطار تسيير الحياة المهنية للعمال.
-يسمح من وضع توزيع عادي للعاملين على مختلف الوحدات والأقسام داخل المؤسسة حيث أنه يوضع على أساس حجم العمل لكل وحدة أو قسم، وبالتالي يوزع العمال بين هذه الوحدات والأقسام، طبقا لاحتياجات المؤسسة الفعلية، وهو بذلك يجنبها من زيادة أو نقص اليد العاملة في هذه الوحدات أو الأقسام و من ثمة في المؤسسة.

ومما سبق يمكن لنا أن نحصر الفائدة العامة من التسيير التقديري للموارد البشرية حسب ل ماتيس في أنه "يهدف إلى تمكين المؤسسة من الحصول في الوقت المناسب على المستخدمين الذين تتوفر لديهم مؤهلات (المعارف، الخبرة، قدرات ومؤهلاتهم) والتحفيز اللازم حتى يتمكنوا ويرغبوا في أداء النشاطات أو الوظائف وتحمل المسؤوليات, في كل وقت من حياة المؤسسة وتطورها". ([1])

وقد تزاد هذه الأهمية خاصة في الظروف الاقتصادية الحالية وخاصة في ظل اقتصاد يتمتع بالمنافسة، حيث يجعل المؤسسة تعيش في وسط بيئي متغير ومضطرب، ينعكس مباشرة على سياساتها الاجتماعية والاقتصادية. و من المعلوم أن في ظل هذه الظروف فإن السياسة التعديلية لليد العاملة تعتبر أمرا طبيعيا ودليل على صحة المؤسسة، عكس ما يعتقد في غالب الحال و هذا من المنظور الاقتصادي التسييري, أما من المنظور الاجتماعي البحث قد يظهر حقا إنعكاسات سلبية في الدول والحكومات الضعيفة اقتصاديا، والتي لا تتمتع بسياسة استثمارية يمكن لها أن تعيد التوازن إلى عالم الشغل والسياسة الاجتماعية.

وهكذا ومما سبق يمكن لنا القول أن التسيير التقديري للموارد البشرية يسمح من تحقيق سياسة تسييرية و احتماعية في المؤسسة, من خلال التنبؤ بالحجم الكمي والنوعي لليد العاملة والحد من المخاطر التي يمكن للمؤسسة أن تقع فيها، كما يسمح من تحقيق سياسة تسييرية إقتصادية من خلال التحكم في إدخال هذه المعلومات الاجتماعية التي تتعلق باليد العاملة في تسطيرالبرامج الإنتاجية في المؤسسة، ودلك لأن التكلفة الاجتماعية والعنصر البشري يعتبران من مدخلات النظام الانتاجي و التسييري في المؤسسة.

([1]) L.MATHIS O P Cit p 35.

و بذلك فالتسيير التقديري للموارد البشرية في الإقتصاديات المعاصرة لا بد منه في المؤسسة فهو الأسلوب العلمي الكفيل بتحقيق التوازن لإحتياجات المؤسسة من اليد العاملة و في التنبؤ بهذه الإحتياجات في أحسن الظروف، و من ثمة يمكن القول أن كل مؤسسة ملزمة بإتباعه إن أرادت حقا التحكم الموضوعي في مواردها البشرية.

الفصل الثاني : تقدير الموارد البشرية

المبحث الأول : ماهية تقدير الموارد البشرية.

المبحث الثاني : مضمون مخطط تقدير الموارد البشرية وخطوات إعداده .

المبحث الثالث: أساليب، تقنيات وأدوات تقدير الموارد البشرية.

الفصل الثاني: تقدير الموارد البشرية

لقد تبين لنا من خلال ما سبق أن التسيير التقديري يهدف إلى تحقيق التوازن في اليد العاملة بالكيفية التي تحتاج لها المؤسسة. وإلى التنبؤ باحتياجات هذه الأخيرة من اليد العاملة،وذلك باعتماد مخطط تقديري. وحتى تتمكن المؤسسة من ذلك يتوجب عليها أن تفهم و بصفة دقيقة وواضحة مفهوم تقدير الموارد البشرية، ومضمون مخطط الموارد البشرية، و أن تضع وتضبط الأساليب والتقنيات والأدوات التي تسمح من الوصول إلى مخطط تقديري لموارد البشرية سليم وفعال ومن ثمة يتعين علينا من خلال هذا الفصل دراسة مفهوم تقدير الموارد البشرية، ومضمون هذا المخطط، و كذلك الأساليب و التقنيات و الأدوات التي تسمح بتحقيقه و ذلك في مباحث ثلاثة كما يلي:

المبحث الأول: ماهية تقدير الموارد البشرية.

المبحث الثاني: مضمون مخطط تقدير الموارد البشرية و خطوات إعداده في ظل التسيير التقديري.

المبحث الثالث: أساليب، تقنيات و أدوات تقدير الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية تقدير الموارد البشرية

قبل التطرق إلى مضمون مخطط تقدير الموارد البشرية والأساليب والطرق التي تعتمد في ذلك ، يجب علينا التوقف عند ماهية ومفهوم تقدير الموارد البشرية وأهمية ذلك في المؤسسة، كما يجب علينا أن نحاول تحديد مفهومي تقدير و تخطيط الموارد البشرية ، ثم أن نحدد ضرورة وأهمية وضع سياسة تقديرية للموارد البشرية في المؤسسة وذلك من خلال مطالب ثلاثة بحيث نتناول في:

المطلب الأول: مفهوم تقدير الموارد البشرية و أهميته.

المطلب الثاني: تخطيط و تقدير الموارد البشرية.

المطلب الثالث: ضرورة سياسة تقدير الموارد البشرية في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم تقدير الموارد البشرية وأهميته

قبل إعطاء مفهوم تقدير الموارد البشرية يتوجب علينا إعطاء مفهوم للتقديرات بصفة عامة، والتي أصبحت من التقنيات ذات الاستعمالات الواسعة في المؤسسة في المستويات الإدارية المختلفة لها، وهي ضرورية لكل مسير ناجح، إذ لا يقوم بمهامه إلا بالاعتماد على تقديرات مسبقة في شكل خطط وبرامج عملية ، وهو بذلك مفهوم يتعلق بتكميم وضبط المعلومات المتعلقة بالظاهرة المدروسة، أي إعطائها مؤشرات قيمية و كمية و نوعية و هو (التقديرات) مصطلح يستخدم غالبا في تقدير الظواهر المدروسة في المدى القصير. حيث تكون نتائجه أقرب إلى الدقة والصواب كما يمكن استخدامه في تقدير قيم الظواهر في المدى البعيد، ويتخذ في ذلك مفهوم التخطيط الكمي والنوعي، ويعتمد في ذلك على تقنيات وأساليب التقديرات (التخطيط) وبذلك فالتقدير يفيد التنبؤ (التوقع) لحدوث شئ ما أو الوصول إلى وضعية معينة.

ويعرفه الدكتور محمد الناشد التنبؤ : " هو محاولة النظر إلى المستقبل من خلال صورة تعد في الحاضر " ([1]).

و بذلك فإن التنبؤ هو محاولة تصور لواقع مستقبلي اعتمادا على افتراضات واقعية وموضوعية، وهو ضروري لوضع أية خطة مستقبلية، باعتبارها تأخذ في الحسبان الواقع الحالي ثم تصور موقف مستقبلي، غير أن هذا التصور أو التنبؤ لا يكون له معنى إلا إذا كان معبرا عنه بالكميات والكيفيات . و بذلك فإن التقدير هو التنبؤ المستقبلي.

و يعرف تقدير الموارد البشرية من خلال عملية التنبؤ بتقديرات مستقبلية حول الأفراد في المؤسسة من الناحية الكمية و النوعية، و بذلك يعرف مالكوفيش و ماهوناي تخطيط القوى العاملة :"هو التنبؤ و التقدير المستمر و المنتظم للعرض و الطلب من القوى العاملة المستقبلية "([2]).

و يعرف إريك فيتر تخطيط الموارد البشرية بأنها "جملة من المراحل التي من خلالها تضمن المنظمة الحصول على العدد الملائم من الموارد البشرية الكفأة في الوقت المناسب لتحقيق فعالياتها" ([3]).

وبذلك فإن هذين التعريفين حاولا أن ينظرا إلى تخطيط الموارد البشرية من خلال الجانب التقديري واعتبارا أن تخطيط الموارد البشرية هو عملية تنبؤ .

عرف مارسال كوتي، تخطيط الموارد البشرية أنها "مجموع النشاطات التي تمكن مسيري المنظمة أو المؤسسة من تحديد، تقييم و التعرف على الاحتياجات من الموارد البشرية مع الأخذ بعين الإعتبار الأهداف الخاصة بالمنظمة، و برامج التنمية على المدى القصير، المتوسط والطويل" ([4]).
وحاول بذلك مارسال كوتي إعطاء مفهوم لتخطيط الموارد البشرية من خلال مجموع نشاطات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة بالإعتماد على تحديد وتقدير الإحتجاجات في ظل الخطة العامة للمؤسسة، و من خلال التنسيق بين المستويات التنظيمية ، وهو ما تطرق له محمد سعيد

([1]) محمد الناشد مرجع سابق ص 119.

([2]) محمد الناشد مرجع سابق ص 119..

([3]) LAKHDER SEKIOU « Gestion du personnel » Les éditions d'organisation Montréal 1990 p p 56-57.

([4]) MARCEL COTE « La gestion des ressources humains » Les éditions d'organisation Montréal 1975 p 51.

سلطان حين عرف تخطيط الموارد البشرية و قال "هي العملية التي تتأكد المنظمة من خلالها أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب، والقادرين على القيام بكفاءة وبفعالية بتلك المهام، التي تسمح للمنظمة بإنجاز أهدافها الكلية، وإن تخطيط المنظمة للموارد البشرية يقوم إذا بترجمة أهدافها وخططها إلى خطط للقوى العاملة فيها. و إن غياب هذه الخطط يعني تقدير المنظمة لإحتياجتها من القوى العاملة يقوم على التخمين"([1])

و بذلك أعطى تعريفا أكثر إتساعا، و احتوى مجموع جوانب تخطيط الموارد البشرية مع الإشارة إلى أهمية التقديرات التي تحدد في الكم والكيف والزمن والأهداف المرجوة في المستقبل.

و يمكننا أن نعطي تعريفا مرجحا لتخطيط الموارد البشرية من خلال التعريف الذي أعطاه لخضر سكيو " تخطيط الموارد البشرية يتضمن مجموع النشاطات التي تسمح لمسيري المؤسسة بالتعاون والتنسيق المتجانس مع المستويات التنظيمية الأخرى، لتحديد وتحليل وتقييم وتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية، التي تستجيب لأهداف المنظمة و الأهداف الخاصة بالعمال عن طريق وضع إستراتيجية على المدى القصير والمتوسط والطويل" ([2]) و قد أضاف بذلك لخضر سكيو إشارة أخرى من حيث الأهداف الخاصة بالمؤسسة و العمال على حد سواء.

وبحسب هذه التعاريف السابقة يمكننا أن نلاحظ أنها إهتمت في التعريف بمفهوم تقدير الموارد البشرية من خلال التعريف بتخطيط الموارد البشرية، حيث أن معظم التعاريف لا تشير صراحة إلى تقدير الموارد البشرية بل إلى تخطيط الموارد البشرية، وتحتوي في تعريفاتها ضمنيا مفهوم التقدير للموارد البشرية .

المطلب الثاني: تخطيط وتقدير الموارد البشرية

من خلال المطلب الأول لهذا المبحث (تقدير الموارد البشرية) قد يبدو عدم الوضوح والتشابه الكبير بين تخطيط وتقدير الموارد البشرية، إذ عادة يصعب التفرقة بين المفهومين، فيذهب

([1]) محمد السعيد سلطان مرجع سابق ص 65.

([2])LAKHDER SEKIOU O P cit p 57.

الكثير إلى التعبير عن تخطيط الموارد البشرية وهم يقصدون بذلك تقدير الموارد البشرية، والعكس صحيح ذلك لأن مفهوم التخطيط من حيث المعنى العام يؤدي معنى التقدير.

والمتمعن في هذه المصطلحات قد يجد نفسه أمام هذا الخلط بين التخطيط و التقدير، إلا أن الدارس المتفحص فيهما يجد إختلافا وتباينا حيث أن التنبؤ كما سبقت الإشارة هو محاولة تصور لواقع مستقبلي إعتمادا على إفتراضات واقعية، وهو ضروري عند وضع أية خطة مستقبلية، وبذلك فإن التقدير هو جزءا من التخطيط ، إذا لا يمكن وضع أية خطة دون أن نضع لها تصورات (إفتراضات).

فعند تصورنا لخطة مستقبلية لواقع ما يتطلب منا ذلك تقدير الإمكانيات والبدائل التي تحتويها هذه الخطة المستقبلية، من حيث الكميات و النوعيات، وحين إذ نكون أما تقدير عناصر الخطة وبذلك فإن التخطيط " ينطوي على أهداف وسياسات وإجراءات وتنبؤ وبرامج زمنية "([1])

ومن ثمة، فإن التقديرات (التنبؤات) لا تعبر عن عملية التخطيط وإنما تشكل أحد الأدوات الرئيسية لعملية التخطيط، من حيث ضبط وتحديد المؤشرات والكميات المستقبلية ، بينما التخطيط يهدف إلى التغيير من واقع المؤسسة أو الظاهرة من صورها الحالية إلى صورة أخرى مستقبلية .

قد تتنبأ المؤسسة بالزيادة في الإنتاج ، فتعمل على وضع خطة مستقبلية، قصد تحقيق ذلك، غير أنه عمليا لا يمكن أن تصل إلى ذلك إلا بالاعتماد على وضع تقديرات تكون بمثابة مقياس (كمي، نوعي) للإنتاج المرغوب في الوصول إليه من خلال هذه الخطة وبذلك فالخطة بالإضافة إلى التقدير الذي تعتمده، تضع الإطار العام والإمكانيات اللازمة لتحقيقها.

وهي بذلك تأخذ الجانب الديناميكي والإستراتيجي و التنسيقي، ولا يقتصر على التقدير فقط.

ويعبر إبراهيم الغمري عن العلاقة بين التخطيط و التقدير بقوله " يخلط البعض بين عملية التخطيط وعملية التنبؤ، فحقيقة أن هناك علاقة بين الإصطلاحين، إلا أنهما لا يعبران عن نفس الشيء ، فعملية التنبؤ الاقتصادي تعتبر لازمة بالضرورة لعملية التخطيط، فالتنبؤ يسبق عملية إعداد الخطة، ويركز إهتمامه على الأحداث المختلفة في المستقبل، أما التخطيط فهو إعداد مسبق

([1]) محمد فركوس " الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير " سلسلة المعرفة - ديوان المطبوعات الجامعية - 1995 ص 11.

للمسار الذي نريد للمنفذ الإلتزام به في المستقبل... هذه التنبؤات تمكنه من التوصل إلى مجموعة من الفروض التي تعتمد في وضعنا للخطط المختلفة والتي تسمح بإختيار أنسب الأهداف المطلوب تحقيقها"([1]).

ويضيف نفس الكاتب : " يمكن القول أن خطة القوى العاملة هي العملية التي نقوم عن طريقها بتحديد الإحتياجات البشرية للمنظمة عن فترة مقبلة... و لا يمكن أن تعد خطة القوى العاملة في فراغ بل يجب أن تستند إلى الإحتياجات المستقبلية للمنظمة، من القوى البشرية- بنوعياتها المتنوعة- واللازمة لسد إحتياجات المشروع المستقبلية والتي تم تحديدها عن طريق الخطط الأخرى الخاصة بأوجه نشاطه المتنوعة... من خلال المؤشرات العامة المبلغة لها من الإدارة العليا تقوم إدارة الأفراد بوضع التنبؤات الخاصة بالقوى العاملة خلال السنة التخطيطية التي تعد على أساسها خطة القوى العاملة للمنظمة " ([2]).

ومن حيث العلاقة بين التنبؤ والتخطيط يرى محمد فركوس أن هناك علاقة وطيدة و يقول أن " التخطيط يعتمد إلى حد كبير على التنبؤ، فالتخطيط ينطوي على الإختيار بين البدائل المتاحة "([3]).

ومما سبق يمكننا القول أن تقدير الموارد البشرية هو التنبؤ المستمر بإحتياجات المؤسسة من اليد العاملة من الناحية الكمية والنوعية، وهو بذلك يحتوي التنبؤ بكمية اليد العاملة على مستوى المؤسسة كنظام كلي أو على مستوى كل قسم من أقسامها من حيث عددها، تركيبتها وبنيتها وخصائصها... إلى آخره، والذي يتحدد عادة من الناحية العملية في برامج الإحتياجات للموارد البشرية المستقبلية .

ولا نقصد بالتنبؤ هنا تفكيرا وهميا أو حدسيا وإنما هو دراسة عملية تقوم على أسس متعارف عليها في مجال الموارد البشرية، من خلال دراسة المعلومات والبيانات والإحصاءات،

([1]) إبراهيم الغمري مرجع سابق ص 200.
([2]) إبراهيم الغمري مرجع سابق ص 201
([3]) محمد فركوس مرجع سابق ص 11

و تحليل الوقائع، ثم محاولة إستنتاج العلاقات والمعاملات، قصد إستخدامها في التنبؤ بما يمكن أن تكون عليه الظاهرة المدروسة، خلال فترة زمنية مستقبلية.

وهو بذلك يستلزم خطوات يمكن إبرازها في ما يلي : [1]

1-تحديد الظاهرة أو الظواهر المراد التنبؤ بها.

2-تحليل هذه الظاهرة إلى عناصرها الجزئية حتى يمكن من تقدير كل عنصر على حدى.

3-دراسة العلاقات القائمة بين هذه الظواهر أو العناصر.

4-دراسة العلاقات بين هذه الظواهر أو العناصر وغيرها من الظواهر أو العناصر التي يمكن الإسترشاد بها في التنبؤ.

5-تقدير القيم الرقمية لمعاملات هذه العلاقات من واقع البيانات المتوفرة عن الماضي وتصحيحها إذا لزم الأمر ، بناءا على ما يتوقع حدوثه من متغيرات هيكلية.

6- الحصول على معلومات عن المتغيرات التي يراد التنبؤ بها والإسقاط على أسسها .

7- وضع تقديرات عن الظاهرة في المستقبل.

8- مقارنة النتائج التي تؤدي إليها هذه الطرق البديلة وانتقاء أفضلها، بناءا على دراسة واقعية ومنطقية.

وحتى نفهم أكثر الفرق بين تقدير وتخطيط الموارد البشرية لنضرب المثال التالي:

مؤسسة ترغب في توسيع نشاطها الإنتاجي، ذلك يتطلب منها تغيير بنيتها الاجتماعية والاقتصادية ولتكن وضعيتها البشرية في المرحلة الأولى كما يلي:

البيان	قسم التموين	قسم الإنتاج	قسم التوزيع	الإدارة و المالية	المجموع
مسيرون	08	15	10	04	37
مهندسون	02	05	02	01	10
تقنيون	15	20	05	03	43
عاديون	20	25	15	02	62
المجموع	45	65	32	10	152

[1] عبد الكريم مفيد " مبادئ التخطيط الإقتصادي " مطبعة الطبرين - جامعة دمشق 1979 ص 40

غير أن هذا التوسع في النشاط يعدل من هيكلتها و وضعيتها إلى ما يلي :

البيان	قسم التموين	قسم الإنتاج	قسم التوزيع	الإدارة و المالية	المجموع
مسيرون	08	20	12	05	45
مهندسون	03	07	02	01	13
تقنيون	17	22	07	04	50
عاديون	20	30	15	02	67
المجموع	48	79	36	12	175

وبذلك فإن هذه الوضعية تعتبر تقديرات جديدة تنبأت بها المؤسسة.

أما الاحتياجات الناتجة عن العجز (العناصر التي يجب إضافتها) فهي كما يلي :

البيان	قسم التموين	قسم الإنتاج	قسم التوزيع	الإدارة و المالية	المجموع
مسيرون	00	05	02	01	08
مهندسون	01	02	00	00	03
تقنيون	02	02	02	01	07
عاديون	00	05	00	00	05
المجموع	03	14	04	02	23

ومن ثمة فإن مفهوم التقديرات يهتم فقط بهذه الوضعيات، أما التخطيط فبالإضافة إلى هذا يحدد الخطوات، والطرق والمراحل والأدوات اللازمة والضرورية من خلال تحديد أيضا البدائل التي تسمح بتطبيق الخطة، وهو بذلك أوسع من التقديرات.

كما أن التقديرات ضرورية لهذا التخطيط لأنه في حالة عدم التحكم في هذه التقديرات حتما فإن الخطة تفقد من دقتها وبالتالي قد لا تفي بالغرض الذي أنشأت من أجله.

المطلب الثالث: ضرورة سياسة تقدير الموارد البشرية في المؤسسة

في الحقيقة إن التقديرات عموما أصبحت في اقتصاديات اليوم أكثر من ضرورة تسـيـيرية ورقابية، يتخذها المسيرون في عمليات تسييرهم اليومية، وبذلك فإن دراسة موضوع مراقبة التسيير والتطور التاريخي الذي مر به إلى يومنا هذا من حيث التقنيات والوسائل التي يعتمدها أحسن دليل على ذلك، ولعل من هذه التقنيات والوسائل "التقديرات".

وعرفت بذلك المؤسسة مجموعة من التقديرات على مستوى مراكز مسؤولياتها المختلفة، منها تقدير المواد الأولية، تقدير المنتوج، تقدير المبيعات، تقدير المصاريف المالية...إلخ .

ويعتبر تقدير الموارد البشرية امتدادا لهذه التقديرات وهو يهتم بالتخطيط إلى الاحتياجات المستقبلية لليد العاملة، وتظهر أهمية تقدير الموارد البشرية ليس في تقدير الموارد البشرية فحسب، وإنما في الوضعية المعقدة التي تواجهنا ونحن بصدد ذلك، ومن ثمة ضرورة وضع سياسة تقديرية للموارد البشرية تعد أمرا حتميا، خاصة إذا علمنا أن هذه التقديرات مرتبطة باستراتيجية المؤسسة، ومن أن المؤسسة في يومنا هذا لا يمكن لها أن تنشط إلا في ظل تحديد إستراتيجية معينة، وذلك نظرا للظروف البيئة المعقدة التي تعيش فيها والتي تؤثر على نشاطها،(منافسة، زبائن، موردين، تشريعات، تسويق المواد، المنتجات التكنولوجية، ثقافة... إلخ).

ولنتخيل مؤسسة في ظل هذه الظروف لا تعتمد على تخطيط وتقدير مواردها عامة ومواردها البشرية خاصة، ماذا قد يحدث؟ دون شك أن أول تصور لهذه الإجابة هو الفوضى وسوء استغلال للموارد عموما، وللموارد البشرية خصوصا، ولنتوقف عند سوء استغلال الموارد البشرية ماذا يمكن أن يحدث في المؤسسة ؟

يمكن أن نجيب بما يلي: عدم وضوح وتداخل الصلاحيات والمهام، مما يؤدي إلى الإخلال بأداء النظام ككل (المؤسسة) وما ينجر عنه من وضعيات سلبية يمكن أن نتصورها.

فالتسيير التقدير للأفراد إذا يغطي سياسات النظام والإجراءات التي تهدف إلى ضمان أن الأفراد الذين تتوافر فيهم المواصفات والخصائص، والذين المؤسسة في حاجة لهم لتحقيق الأهداف الموضوعية،على المدى القصير ، المتوسط والطويل يكونون موجودين في الوقت اللازم و المكان المرغوب فيه.

والتسيير التقديري للأفراد يسمى أيضا التخطيط التقديري لليد العاملة، فهو يرتكز على مخططات تحدد الأعداد والنماذج من الأفراد، والتي المؤسسة في حاجة لها.

والتسيير التقديري للأفراد يعالج المشاكل الجماعية، وبالتالي يهتم أكثر بالمؤسسة من الأفراد، وهو مرتبط بالإنتاجية على المدى الطويل وباستمرارية النظام ، فيجب أن يكون إذا مدمجا مع التخطيط ومع وظائف أخرى خاصة بالأفراد، (التكوين، التطوير، تسيير الحياة

المهنية، التوظيف...إلخ) . ويجب أن يكون أيضا متناسقا مع أهداف وبرامج الإنتاج، هكذا أوضح بيار لانكو ضرورة التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسة ([1]).

ومما سبق يمكننا أن نحدد بدقة سياسة تقدير الموارد البشرية في المؤسسة من حيث:

- الهدف الذي تحققه هذه السياسة بتوازن بين احتياجات المؤسسة من اليد العاملة من الناحية الكمية والنوعية في ظل المخاطر التي تواجهها المؤسسة وما يتطلب ذلك من إجراءات ووسائل وإمكانيات .

-الهدف الذي تحققه هذه السياسة، من حيث التنبؤ باحتياجات المؤسسة لليد العاملة كما و نوعا وبصفة دقيقة في المدى المتوسط والطويل، وما يتطلبه ذلك من إجراءات وإمكانيات.

-الهدف الذي تحققه هذه السياسة من حيث كونها تغذي الإدارة الإستراتيجية بالمعلومات اللازمة والضرورية في عمليات التخطيط المختلفة والتخطيط الاستراتيجي (على مستوى الإدارة العليا) خاصة من حيث:

-التنبؤ بالمسار المهني للعمال على المدى المتوسط والطويل.
-التنبؤ بالمهن والوظائف المستقبلية التي تظهر في المؤسسة.
-التنبؤ يوضع مخطط تقديري للتوظيف.
-التنبؤ بوضع مخطط تقديري للتكوين.
-التنبؤ بوضع مخطط تقديري للتقاعد.
-التنبؤ بوضع موازنات مالية تخص الجانب الاجتماعي في المؤسسة.
-التنبؤ بوضع سياسات تحفيزية تتماشى والتركيبة البشرية المنتظرة.
-التنبؤ بحركات العمال (دخول وخروج).
-التنبؤ بتوزيع العمال على الأقسام بطريقة تجنب المؤسسة زيادة أو نقص اليد العاملة في قسم من الأقسام، على حساب قسم آخر وبالكيفية التي تخدم أهدافها.
-الكشف عن الطاقة العاطلة والغير مشغلة حاليا في المؤسسة من اليد العاملة.
-الكشف من العجز في الأداء، مما يساعد في وضع برامج تكوين.

([1])Pierre Lancau « Audit Sociale, Méthodes et techniques Pour un management Efficace » Edition wibert France 1985 P26 Par : Twisse B « Concepts and The Technique Of Social » For company Planing Londre.. M C Milan 1982 P P 3-24

-من حيث الكشف عن النقص الكلي أو الجزئي لليد العاملة مما يساعد من وضع برامج توظيف مستقبلية.

- من حيث أنه يسمح من التنبؤ بالتركيبة البشرية المستقبلية ومما يسهل من العمل على الحد أو التقليل من مخاطرها ونقصد بالتركيبة البشرية هي - توزيع العمال في الهرم السني، توزيع العمال حسب الجنس، حسب الفئات العمالية أو المهن، أو توزيع العمال حسب الخبرة... إلخ.

-من حيث أنه يسمح من وضع برامج تخطيط لليد العاملة في مستويات مختلفة من التسيير على مستوى الإدارة .

لقد حاولنا من خلال هذا المبحث بالإضافة إلى ما سبق أن نجيب عن مفهوم تقدير الموارد البشرية، والعلاقة الموجودة بين تخطيط وتقدير الموارد البشرية، كما حاولنا أن نبين أهمية وضع سياسة تهتم بتقدير الموارد البشرية، وبإمكاننا تلخيص ذلك كله في أن موضوع التقديرات عموما وتقدير الموارد البشرية خاصة أصبح أمرا حتميا على المؤسسة، ولا يمكنها أبدا أن تضع سياسات تسييرية وبرامج عملية دون الأخذ بعين الاعتبار مفهوم تقدير الموارد البشرية.

و هو بذلك يحقق للمؤسسة من خلال سياساتها التسييرية : هدفان أساسيان:

-**الهدف الأول:** على مستوى المؤسسة ككل، السماح لها بتطبيق الإستراتيجية والأهداف المرغوب فيها والتي تعتمد على العنصر البشري ومحاولة الابتعاد عن أخطار عدم التوازن التي قد تقع فيه المؤسسة.

-**الهدف الثاني:** على مستوى إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة من خلال السماح لها بإحداث توازن في اليد العاملة في المدى القصير، ومن التنبؤ بإحداث التوازن في اليد العاملة في المستقبل.

وبصفة عامة يمكن حصر الفائدة من التسيير التقديري للموارد البشرية حسب ل ماتيس في كون "التسيير التقديري يهدف إلى تمكين المنظمة من الاستحواذ في الوقت المناسب على المستخدمين الذين تتوافر لديهم شروط (التأهيل، الخبرة،...) و الدافعية اللازمة لأداء النشاطات والوظائف وتحمل المسؤوليات في كل وقت من تطور المنظمة "([1])

([1])L. MATHISS OP cite P 35

و هكذا يجب على كل مؤسسة أن تعي جيدا أهمية سياسية التقدير الموارد البشرية، بإعتبارها الأسلوب الكافي والمؤمن لها من الأخطار التي قد تتعرض لها والتي يمكن أن نلخصها في الجدول التالي :

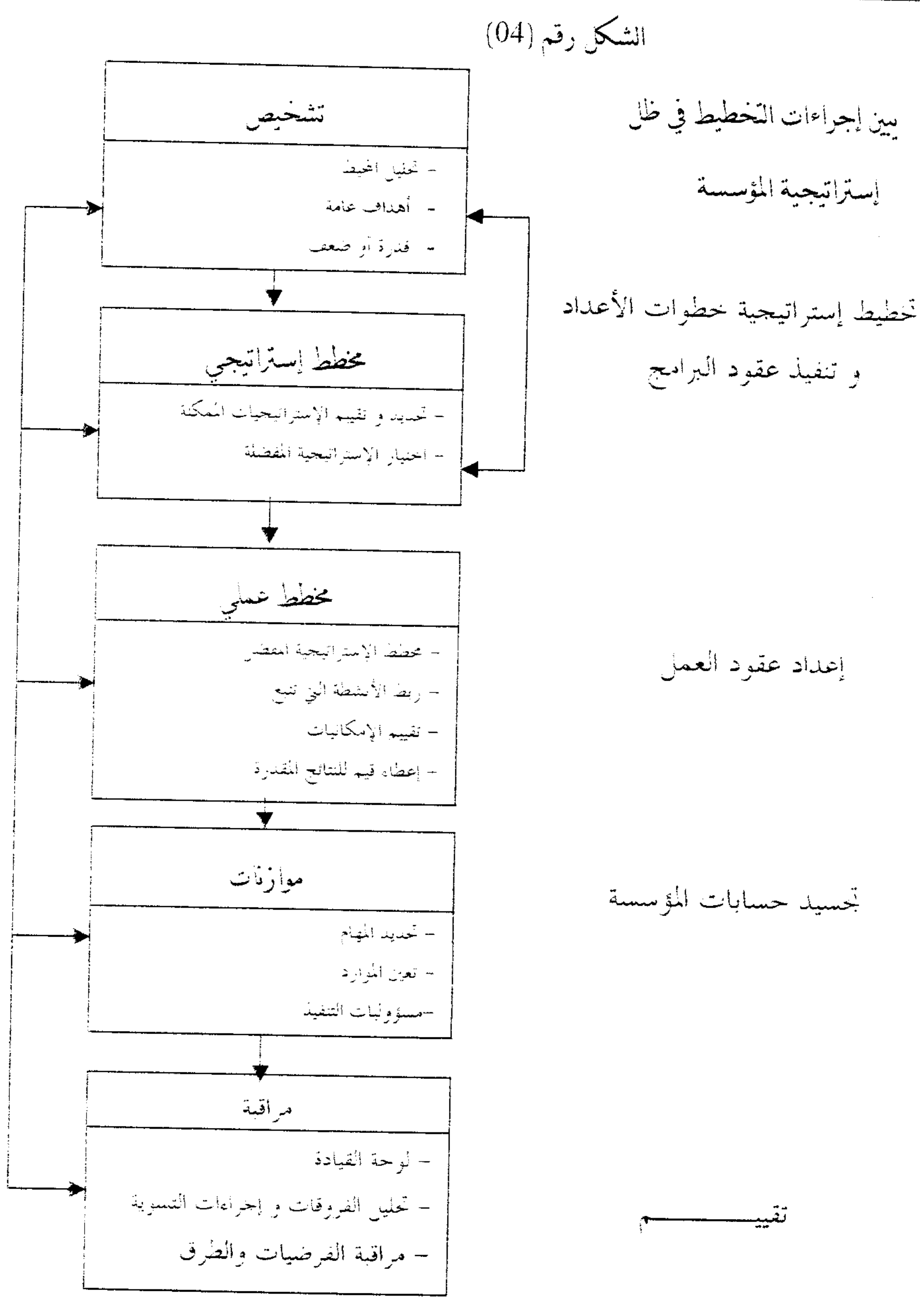
الجدول رقم(03) يبين الأخطار التي يمكن أن تظهر في المؤسسة من جراء عدم التوازن (اخطار عدم التوازن)

	خطر على المدى القصير	خطر على عبر الزمن
01	قلة النوعية (دون التأهل). -قلة الإنتاج -قلة تعداد العمال	-تدهور صورة المؤسسة -ضياع الحصص السوقية
02	قلة النوعية، وعدم إرضاءالزبائن.	-تدهور المؤسسة و إعادة النظر في الضمانات
03	-قلة نوعية الزبائن،مصاريف العمال باهضة، مردودية ضعيفة	-تدهور ، صورة المؤسسة، عدم قدرة تموين، الإستثمارات الخاصة بالمنافسة
04	-قلة الإنتاج، وخسارة في الحصة السوقية.	-تأخر نسبي تحت الحد الأدنى للإستمرارية (حجم متدهور).
05	-مؤشر مصاريف المستخدمين /القيمة المضافة مرتفعة جدا و قلة المردودية.	-عدم قدرة تمويل الإستثمارات،خطر فقدان الفدرة على المنافسة و الزوال.
06	-إنتاج ظعيف (راجع الوضعية(1-4)) فقدان تحفيز المستأجرين	-راجع الوضعية (4 و 8)
07	-عدم تحفيز المستأجرين اللذين لا يمكنهم إستخدام قدراتهم	-تدهور رأس المال البشري
08	-تراكم الأخطار(راجع الوضعية (6-8)). وضعية متدهورة	-تراكم الأخطار (راجع الوضعية (6-8)) إحتمال البقاء ضعيف

Jean Marie Peretti 5ème Edition Opcit P196.

و إن المتتبع لتقدير الموارد البشرية يدرك جيدا أن هذا التقدير مرتبط بدرجة كبيرة بباقي التقديرات الأخرى داخل المؤسسة، في مختلف النشاطات و الوظائف، و هذه الأخيرة مرهونة بإستراتيجية التي تعمل على إتباعها المؤسسة، و بالتالي فإن أهمية التقدير تدخل ضمن أهمية إجراءات التخطيط إستراتيجي في المؤسسة ويمكننا أن نوضح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (04)



المصدر:

Siminnaire sur le management stratégique -Alger 23 et 24 septembre 1996 par Revue Ecole Nationale Supérieur d'Administration et de Gestion N° 3-96 P 49 par Abdesetar Mabkhout
« Le management stratégique en perspective d'une économie. des marchés. l expérience tunisienne »

من خلال ما سبق لقد أتضح لنا أهمية التسيير التقديري للموارد البشرية و ضرورة سياسة تقدير الموارد البشرية في المؤسسة حتى تتمكن المؤسسة من تفادي الأخطار التي قد تقع فيها من جراء عدم التوازن و العجز الذي قد يصيبها من جراء عدم اتباع هذا الأسلوب في التسيير.

المبحث الثاني:

مضمون مخطط تقدير الموارد البشرية وخطوات إعداده في ظل التسيير التقديري

بعد أن حاولنا في المبحث السابق دراسة تقدير الموارد البشرية، قد يتبادر إلى ذهننا سؤال حول مضمون مخطط تقدير الموارد البشرية، من حيث العناصر التي يحتوي عليها ويعتمدها ومن حيث الخطوات الضرورية و الكفيلة بتحقيقه وكذلك من حيث الأساليب والتقيات والأدوات التي يعتمد عليها في وضع هذا المخطط التقديري للموارد البشرية.

خاصة إذا علمنا أننا أمام دراسة تقديرات تتعلق بالعنصر البشري وليس أما تقديرات تتعلق بالإنتاج أو المبيعات. ذلك ما سنحاول التطرق له من خلال هذا المبحث و ذلك في مطالب ثلاثة كما يلي:

المطلب الأول : مضمون مخطط تقدير الموارد البشرية.

المطلب الثاني:خطوات إعداد مخطط تقدير الموارد البشرية في ظل التسيير التقديري

المطلب الأول: مضمون مخطط تقدير الموارد البشرية

إن مضمون مخطط تقدير الموارد البشرية يصب في مضمون مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية و يتضمن دراسة كل من الموقف الحالي للقوة العاملة في المؤسسة، و التنبؤ بالإحتياجات المستقبلية.

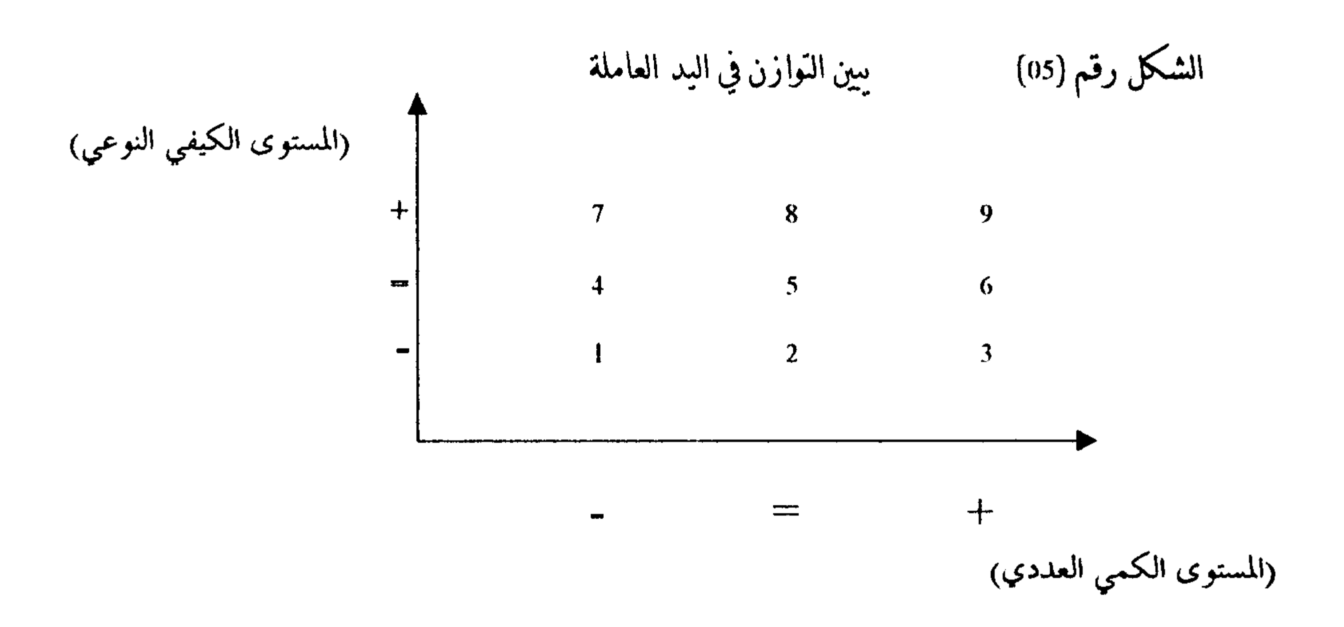
ويعمل بذلك على إحداث التوازن الكمي والنوعي من اليد العاملة ([1]) حيث أن المؤسسة وفي زمن معين يمكن أن تكون أمام وضعية الفائض (+) أو العجز (-) أو التوازن (=) من حيث اليد العاملة، وذلك في النشاط المتوسط المستوى للكفاءات.

انظر الشكل التالي : ([2])

([1]) Voir J M. PERRITI O P CIT P 168.

([2]) Voir J M. PERRITI IDEM P 168.

الشكل رقم (05) يبين التوازن في اليد العاملة



ومن خلال هذا فإن :

أ)- الوضعية (5) تمثل الوضعية المثلى من حيث التوازن بين الكمية والنوعية ، وتشير هنا إلى أن هذا التوازن يمكن أ ن يكون كليا لكن قد يخفي التوازن بين الفئات والأقسام.

ب)- الوضعية (3، 6 و9) و تتعلق بالفائض التعدادي، و الذي عرفته المؤسسات الأوروبية في سنوات 1980 .

ج)- الوضعية (1، 4 و7)أقل ظهور في حالة البطالة ، وتتعلق بالمؤسسة التي تكون فيها إحتياجاتها غير ملبية، لأسباب عديدة (كفاءات ،نوعية قليلة ، قطاع قليل الفعالية ،أجور ضعيفة ، مغادرة المؤسسة كبير...)

د)- الوضعية (1،2،و3) تظهر في القطاعات التي تعرف تطورا تكنولوجيا كبيرا لكن النظام التربوي لم يأخذ ذلك في الحسبان.

هـ)- الوضعية (7،8و9)أقل عرضة ، تتعلق بنوعية المهارات المتوسطة المرتفعة جدا (تطور تكنولوجي يجعل الكفاءات المرتفعة تختفي ، مغادرة الأقل كفاءة...).

من الضروري معرفة وضعية كل مؤسسة حتى يمكن البحث عن عناصر التوازن و عن التأقلم الأحسن وبالتالي فإن الوضعية التي تطمح لها المؤسسة والتي تتعلق بالتوازن هي الوضعية (5)، بإعتبارها تضمن التوازن الكمي والنوعي، وهو ما يجعل المؤسسة في خارج هذه الوضعية تعمل على البحث عن التعديل على المدى القصير. ([1])

إن التسيير التنبؤي للعمل على المدى القصير يهدف الى ضمان التناسب المستمر بين احتياجات المؤسسة والأفراد في العمل و في حالة العجز الظرفي المسجل في العمل، النتائج يمكن أن تكون أقل تكلفة (تدهور المصالح، الخسارة في المنتوج، الخسارة في المبيعات...إلخ) والفائض الظرفي المسجل هو أيضا مصدر للتكاليف ، أجور العمال بدون مقابل مبذول (بدون عمل).

العجز والفائض : قد يمكن ولا يمكن معرفتهما، فالظواهر الموسمية وبعض التغيرات الهيكلية قد تكون معروفة بصفة قبلية ،لكن تكاليف البيع والغيابات الغير متوقعة لا يمكن معرفتها من قبل.

وللإجابة عن العجز وتفادي الفائض، سياسة التشغيل يجب أن تتصف ببعض المرونة، وتحتوي على هامش أمان، يحتوي في الحسبان مجموعة من الإجراءات كمعرفة الإنتاج، وطاقة التخزين والطلب...إلخ.

ومن خلال هذا يتضح أن مضمون التسيير التقديري للمواد البشرية يتعلق بمعرفة وتقدير الإحتياجات الكمية والنوعية من حيث الموارد البشرية في المؤسسة من خلال دراسة الموقف الحالي (الوظيفة الحالية) . للقوى العاملة في المؤسسة والموقف المستقبلية لها، ودراسة الإحتياجات المستقبلية لها وبعبارة أخرى يعني أن تتصور المؤسسة سيناريوهات للواقع الحالي، ثم التنبؤ بإحتياجاتها المستقبلية، وبذلك فهو يعبر عن فلسفة المؤسسة من حيث تقدير مواردها البشرية في ظل إحتياجات مربوطة بنشاط المؤسسة وأهدافها.

([1]) Voir J M. PERRITI O P Cite p 168.

وحسب ل ماتيس ([1]) فان هذه السيناريوهات تبنى على أساس نماذج تصورية، وهي الأكثر تعقيدا في التسيير التقديري، حيث أن هناك تضاربا كبيرا موجودا بين المفهومين، مفهوم النموذج التصوري والنموذج المثالي، و يشير في ذلك إلى أن النموذج الأول (التصوري) يعتمد على قدرة المسيرين في تخمينهم واتخاذ القرارات التي تتعلق بالأفراد داخل المؤسسة، وما ينجر عن ذلك من خطأ وصواب. وهو إجراء غير عملي (تصوري) . أما النموذج الثاني (الميثالي) فهو يصف ما يجب أن يكون بصفة قبلية ، غير أن هناك عوامل تتدخل وتحيل من ذلك، وتجعل منه صعبا لكونه يحتوي على مستوى عال من التصور. كما أن المستعمل له يجد نفسه أمام وضعيات تحليل في مجالات جد معقدة ، لإتخاذ قرار فعال. وبذلك يقدم ل ماتيس نموذجا تصوريا مبسط يحتوي على أربعة عناصر و هي:

- السن.
- الرتبة أو المستوى أو الوضعية حسب المؤسسة.
- الأجر.
- الطاقة العملية.

حيث يرى أن العناصر الثلاثة الأولى (السن، الرتبة أو المستوى أو الوضعية حسب المؤسسة والأجر) سهلة التحقيق . أما البعد الرابع (الطاقة العملية)، فهو محل قياس العديد من الآراء وهي أيضا معطى أساسي في بناء هذا النموذج، لأنها تتعلق بأعلى مستوى هرمي من الذي يمكن للفرد أن يصل إليه داخل المؤسسة.

وحتى لا يأخذ هذا التحديد - الطاقة العملية- تحديد ذاتيا يمكن أن يتخذ مظهران.

المظهر الأول: النموذج التصويري : لا يهتم إلا بالأفراد الموجودين بالمخطط الإحصائي للمؤسسة، ولا يمكن استخلاصه على المستوى أو الحالات الفردية، وبالموازاة مع هذا النموذج، هناك قانون لتوزيع الطاقة العملية بداخل المؤسسة محدد، ومحترم، لكي يعكس الإستراتيجية الحقيقية المراد الوصول إليها.

المظهر الثاني: وهو يتمثل في نسبية الطاقة العملية، وهو يسمح من إظهار هذه الطاقة عند العامل، في المؤسسة خلال فترة محددة، تتراوح مدتها ما بين 5 إلى 10 سنوات, وهذا يؤدي في حالة عدم الإهتمام بها إلى بروز مخاطر عدة، مثل الخسارة ، تبذير للطاقة العملية وللموارد البشرية.

-([1]) Voir L. Matiss O P Cite PP45-47

وحسب ل ماتيس دائما إن السيناريوهات : تعتبر كنماذج لتثمين الموارد البشرية . وذلك قبل اتخاذ القرارات على مجتمعها، ويصح القول في هذا السياق."هذا ما سوف قد يحدث " بدلا من القول " هذا ما سوف يحدث" وحسب بعض الفرضيات فالخطر يتمثل في إختبار الفرضيات في تقيمهم وفي احتمالاتهم وتأثيرهم على المؤسسة.

وتسمح هذه السيناريوهات بالشرح والتحليل، والتقدير الأحسن للإستراتيجيات التي يمكن إستعمالها، وتقوم بربط المؤسسة بمتغيرات خارجية، التي تؤثر وتتأثر بها خاصة المؤثرات الإجتماعية، السياسية و الإقتصادية والثقافية ، هذه السيناريوهات تعتمد على فرضيات ثلاثة :

الفرضية الأولى : تستمد خصائصها من خلال التغير الجذري في القيم الإجتماعية والأخلاقية، التي يمكن أن تحدث داخل وخارج المؤسسة. لأن الثروة المادية لم تصمم الهدف الأساسي في الحياة، بل هناك نوعية الحياة. والتغيرات الخارجية التي يمكن أن تحدث تأثيرا على المستوى الداخلي للمؤسسة كالتحفيزات، إذ تقوم بخلق سلوكات و إختبارات مهنية مختلفة، وهذا له تأثير على إتخاذ القرارات، وإنشائها داخل المؤسسة، لأن الحكم الآن على المؤسسة لايقتصر على الجانب الإنتاجي فقط، بل على السلوكات الإجتماعية التي تحدث داخل المؤسسة.

الفرضية الثانية : تستمد خصائصها من خلال نقص أو عدم توفر حد أدنى من التضامن، اللازم للترابط الاجتماعي، من أجل تماسك المؤسسة، وهذا نتيجة للتطورات الحديثة أو الجديدة التي تؤثر على المؤسسة، وتدخل أجهزة مختلفة في شؤون المؤسسة، كأجهزة الرقابة والدولة، وهذا ما يحدث صراع داخل المؤسسة، يؤثر بدوره على عملية إتخاذ القرار.

الفرضية الثالثة : تستمد خصائصها بالعودة الى المفاهيم والقيم الأخلاقية والروحية المختلفة، والتقدير الفكري الفردي والجماعي للأفراد، لاتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وهذا مع وجود حد أدنى من تدخل الدولة في شؤون المؤسسة.

ويمكن وضع فرضيات أخرى عندما يتعلق الأمر بحالات أكثر تفصيلا، ولكن المراد من وراء ذلك هو وضع إفتراض مستقبلي للمؤسسة.وأخذ بعين الإعتبار كل ما سوف قد يكون.

وبذلك فإن مخطط تقدير الموارد البشرية حسب ل ماتيس يحتوي على المعرفة والتنبؤ باليد العاملة في المؤسسة، من خلال نماذج تصورية ووضع إفتراضات تسمح من التنبؤ المستقبلي لها في المدى القصير.

ومن ثمة يمكن لنا القول أن مخطط تقدير الموارد البشرية يتعلق بالتنبؤ بالإحتياجات إلى اليد العاملة في المؤسسة من الناحية الكمية والنوعية، أما تقدير الموارد البشرية في ظل التسيير التقديري فهو بالإضافة إلى ذلك يهدف إلى إعادة التوازن (التعديل) لليد العاملة في المدى القصير. من خلال برامج زمنية محددة تعتمد على مواجهة الأزمات.

المطلب الثاني:

خطوات إعداد مخطط تقدير الموارد البشرية في ظل التسيير التقديري

إن المتتبع لمضمون مخطط تقدير الموارد البشرية يجده يحتوي أهدافا عامة تتعلق بإحداث التوازن من حيث اليد العاملة في المؤسسة، وذلك في المدى القصير، والتنبؤ بإحتياجات للمؤسسة في المدى المتوسط والطويل. كما يحتوي أهدافا جزئية تتعلق بوضع برامج ومخططات مختلفة تساهم في تحقيق الأهداف الإجتماعية و الإقتصادية التي تسطرها المؤسسة. مما يجعلنا نطرح سؤالا حول الخطوات الضرورية والكفيلة بتحقيق هذا المخطط ؟و هو ما سنحاول دراسته من خلال هذا المطلب.

إن دراسة موضوع تقدير الموارد البشرية في ظل التسيير التقديري يؤدي بنا بالضرورة إلى إتباع خطوات تتحدد معالمها بالإجراءات التخطيطية و التسييرية العملية، التي نتبعها في ذلك، والتي يمكن أن نلخصها ونرتبها حسب رأينا في (6) ستة خطوات متتالية وهي كما يلي :

الخطوات الأولى : التنبؤ بأهداف المؤسسة وتحليلها

إن التسيير التقديري للموارد البشرية كما سبقت الإشارة إليه يتعلق أساسا بتحقيق أهداف المؤسسة على الأزمنة المختلفة، ومن ثمة، فإن التنبؤ بأهداف المؤسسة وتحليلها يعتبر من الضروريات في دراسته، خاصة ونحن نعلم أن هذه السياسة - التسيير التقديري للموارد البشرية-تدخل ضمن السياسة العامة للمؤسسة ، وتعتبر من الأدوات التي تستخدمها المؤسسة قصد الوصول إلى تحقيق أهدافها المستقبلية من خلال التنبؤ بها و تحليلها بما يمكن المؤسسة من التنبؤ بالتنظيم الجديد

و بالوظائف الجديدة لهذا التنظيم، والتي تتعلق بإستراتيجية المؤسسة. فبناءا على هذه الإستراتيجية قد تظهر وظائف ومهن جديدة وقد تختفي أيضا وظائف ومهن أخرى. وحسب الدراسات فإن أصل فكرة التسيير التقديري كانت مربوطة بهذه المهن، لأن الأزمات التي عرفها تسيير الموارد البشرية في السنوات الأولى خاصة بعد الحرب العالمية الثانية وفي السبعينات ترجع إلى تطور المهن، وتعددها مما صعب من التحكم في العنصر البشري وللحد من هذا المشكل وضعت فرنسا فهرسا عمليا للمهن و الحرف عرف بإسم REPERTOIRE OPERATIONNEL DES METIERS ET DES EMPLOIS (ROME) وذلك في بداية السبعينات والذي عدل سنة 1993 و إحتوى على حوالي 10000 مهنة مستعملة بصفة يومية في المجتمع الفرنسي. ([1])

الخطوة الثانية : التنبؤ بإحياجات المؤسسة من اليد العاملة:

وتتعلق هذه الخطوة بتقدير ما تحتاجه المؤسسة من اليد العاملة من الناحية الكمية والنوعية، بالاعتماد على الخطوة الأولى وما توصلت له من نتائج من حيث الأهداف التي سطرتها المؤسسة، هذه الخطوة تعتمد على حساب إجمالي ما تحتاجه المؤسسة من يد عاملة في زمن مستقبلي معين، وذلك بتتبع الخطوات التالية:

- وضع الخريطة التنظيمية للمشروع وضبطها لمعرفة نوعية وعدد الوظائف اللازمة في مختلف مجالات المشروع.

([1]) Voir J M Peritti OP Cite P163

- تقدير حجم الإنتاج المتوقع ، ولنفرض100.000 وحدة في السنة
- تحديد ساعات العمل في اليوم الواحد ولتكن 8 ساعات في اليوم منها ساعة راحة
- تحديد عدد أيام العمل في السنة ولتكن 365 يوم منها 65 يوم إجازات وعطل أسبوعية و أخرى مسموحة.
- تحديد باقي ساعات العمل في السنة : (365 يوم-360 يوم) (8ساعات-1ساعة)= 2100 ساعة عمل في السنة .
- تقدير عدد اليد العاملة الإنتاجية على الآلات، وذلك بناءا على ما تم تحيده من ساعات العمل على الآلات في السنة، وصافي عدد ساعات العمل الفعلية في السنة.

لنفرض أن قسم الإنتاج في المؤسسة ينتج وحدة واحدة على الآلة في كل 12 دقيقة، وبذلك يصبح عدد ساعات العمل في السنة 20000 ساعات عمل.

و بنفس الكيفية يقدر عدد العاملين في الإدارات أو الأقسام الأخرى مع مراعاة طبيعة العملية في هذه الإدارات والأقسام و من ثمة فإن إحتياجات العمال في مثالنا : 20000÷2100=10 عمال

الخطوة الثالثة : جرد ما هو موجود (متاح)

وهذه الخطوة تعتمد على دراسة وتحليل المؤسسة لتركيبتها البشرية، من خلال تحليل العرض الموجود من اليد العاملة على مستوى المؤسسة، وذلك بحصر وجرد ما هو متاح بداخلها، حتى تتمكن من معرفة أوجه القوة التي تتمتع بها ، حيث بإمكان هذه العملية أن تكشف للمؤسسة عن قدرات وطاقات غير مستغلة ، فيتعين على المؤسسة إستغلالها، وتسمح هذه الخطوة أيضا من تصنيف العمال إلى عدد من المعايير أهمها : ([1])

-التصنيف وفقا للمهن على مستوى المنظمة.
-التصنيف وفقا لدرجات المهارة بكل مهنة على مستوى المنظمة.
-التصنيف وفقا للمهن بكل إدارة من إدارات المنظمة.

([1]) راجع حنفي محمود سليمان مرجع سابق ص ص 164-165

-التصنيف وفقا لدرجات المهارة بكل مهنة لإدارة من إدارات المنظمة.

-التصنيف وفقا لكل منتج من منتجات المنظمة.

-التصنيف وفقا للسن.

-التصنيف وفقا لسنوات الخبرة.

-التصنيف وفقا للحالة الإجتماعية.

-التصنيف وفقا للمؤهل العلمي.

كما تتطلب هذه الخطوات معرفة وضعيات العمال من حيث : ([1])

-تواجدها الفعلي بمكان العمل.

-العمال الغائبون بإجازات أو مأموريات عمل (مكلفين مهمة).

-العمال الغائبون بإذن أو بدون إذن.

-العمال المنقطعون عن العمل مؤقتا.

-العمال المنتدبون مؤقتا.

وبذلك فإن هذه الخطوة تمكن المؤسسة من معرفة وضعية مخزونها من اليد العاملة من حيث الأعداد والأصناف والقدرات والمؤهلات،من خلال تحليل العرض الموجود من اليد العاملة داخل المؤسسة.

الخطوة الرابعة : تحديد العجز أو الفائض

وهذه الخطوة تتعلق بمقارنة ما تم التنبؤ به من إحتياجات الموارد البشرية مع ما تتوفر عليه المؤسسة من يد عاملة أي دراسة وتحليل الفرق بين متطلبات النظام من اليد العاملة والمخزون الحالي (العرض) الموجود على مستوى المؤسسة، مما يسمح لها من الوقوف على تحديد العجز أو الفائض من اليد العاملة ويتحدد ذلك وفق العلاقة :

(احتياجات المؤسسة – العرض الموجود) = العجز أو الفائض

([1]) حنفي محمود سليمان مرجع سابق ص 165

ويعبر العجز عن النقص في اليد العاملة، أما الفائض فيعبر عن طاقة عاطلة أي وجود يد عاملة أكبر من إحتياجات المؤسسة (غير مستغلة).ويمكن أن يتحدد العجز أو الفائض بدراسة كل قسم أو إدارة، من أقسام أو إدارات المؤسسة على حدى، ثم إستخلاص العجز أو الفائض الكلي وبذلك فإن هذه الخطوة تسمح من تحديد الفروقات بين احتياجات المؤسسة و مخزونها حيث يمكن أن تكون المؤسسة أمام الوضعيات التالية :

1 – التوازن : الجانب النوعي والكمي لليد العاملة في المؤسسة يساوي احتياجات المؤسسة .

2– الفائض : الجانب النوعي أو الكمي لليد العاملة في المؤسسة أكبر من احتياجات المؤسسة.

3– العجز : الجانب النوعي أو الكمي لليد العاملة في المؤسسة أقل من احتياجات المؤسسة.

ويمكن أن يكون الفائض أو العجز كليا على مستوى المؤسسة ككل ويمكن أن يكون جزئيا على مستوى قسم من أقسامها أو إدارة من إدارتها.

الخطوة الخامسة : إجراءات التسوية والتعديل

تعتبر هذه الخطوة جد هامة في عمليات التخطيط والتسيير في المؤسسة وفي التسيير التقديري بصفة خاصة، ذلك أن أول ما تهتم به هو استغلال ما هو موجود من اليد العاملة.

وتتحدد هذه العملية في مرحلتين :

المرحلة الأولى :تتعلق بإجراءات التعديل على مستوى مصالح المؤسسة في حدود الإحتياجات والإمكانيات، بإعادة توزيع الفائض الكمي والنوعي من المصالح التي تحتوي على هذا الفائض إلى المصالح التي تعاني من العجز شرط أن تراعى شروط ومتطلبات المنصب الشاغر.

المرحلة الثانية :وبعد المرحلة الأولى وإذا بقيت المؤسسة تعاني العجز أو الفائض ، تقوم إما:

أ) إستقطاب يد عاملة جديدة بالنسبة للمناصب الشاغرة و إحداث بذلك تعديل كمي ونوعي بإضافة عناصر جديدة.

ب) إعداد برامج تكوين وإحداث بذلك تعديل نوعي و توازن كمي و نوعي.

ج) التخلص من اليد العاملة الزائدة في حالة الفائض (الزائد).

1/ يمكن للمؤسسة أن تعمل على التعديل وإحداث التوازن بإيجاد أنظمة عمل أخرى تؤثر من خلالها على ساعات العمل، كأن تلجأ إلى تمديد ساعات العمل، وذلك في حالة العجز المؤقت، أما في حالة العجز الدائم .فيعتبر التوظيف من أحسن الأساليب للقضاء على هذا العجز.

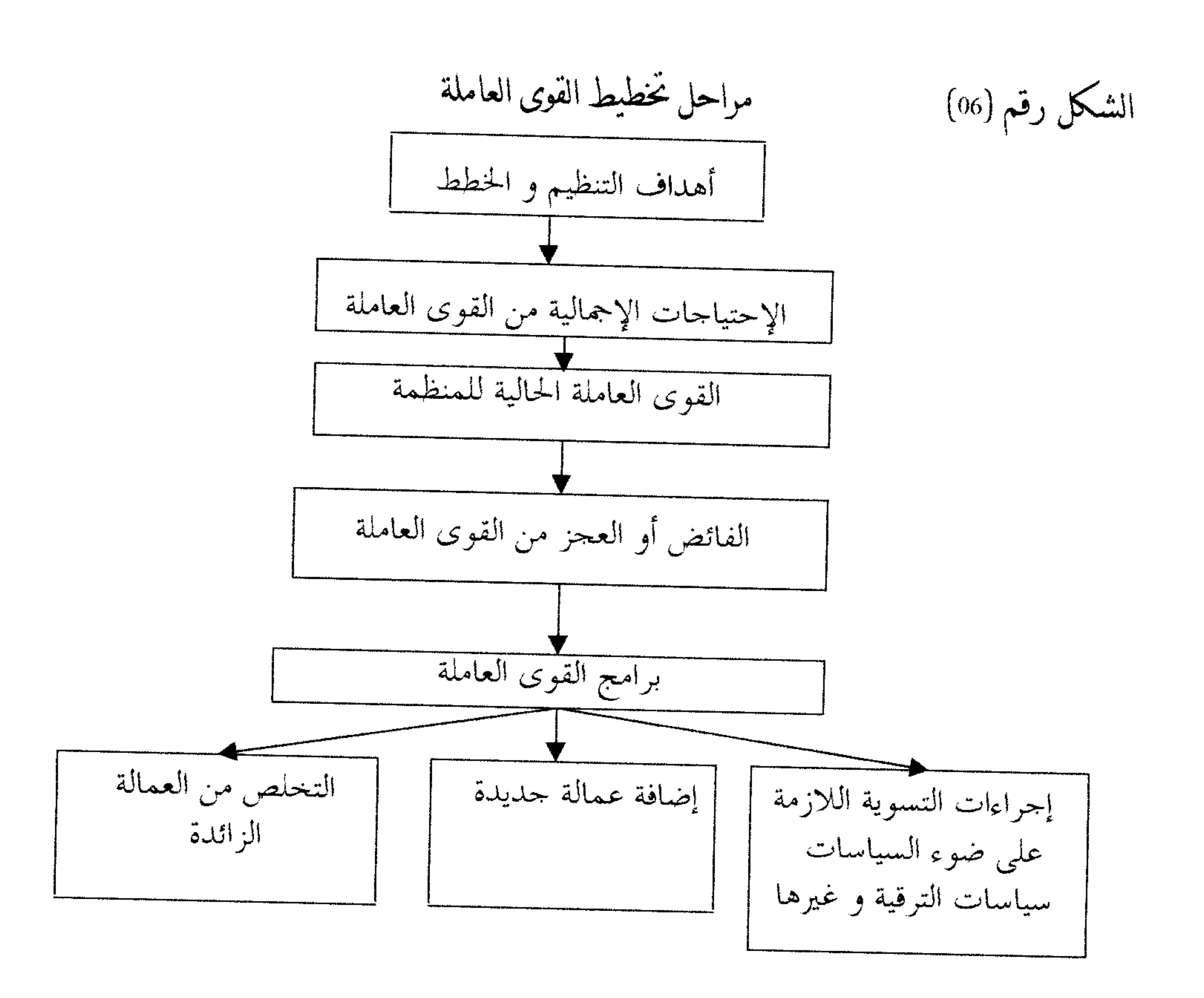
2/ تأخذ المؤسسة بعين الإعتبار سياسة الترقية والتتريل في المؤسسة عند اتباع هذا الأسلوب التسييري.

الخطوة السادسة : التنبؤ بالإحتياجات المستقبلية الصافية.

بعد الخطوة الخامسة والتي تتعلق بإجراءات التسوية والتعديل، يمكن للمؤسسة أن تحدد صافي إحتياجاتها السنوية بما يسمح من وضع خطة أو خطط مستقبلية، من حيث الإحتياجات إلى اليد العاملة من الناحية الكمية والنوعية . وما يتطلب ذلك من وضع برامج وسياسات تتعلق بالتوظيف والتكوين والتحفيز...إلخ

و قد لخص الدكتور عبد الغفار حنفي سليمان مراحل تخطيط القوى العاملة في الشكل التالي:

الشكل رقم (06) مراحل تخطيط القوى العاملة



المصدر: عبد الغفار حنفي مرجع سابق ص 92 .

وهكذا ومما سبق، يتضح لنا أهمية مراحل وضح مخطط تقديري للموارد البشرية في ضرورة إتباع الخطوات المذكورة، حتى نتمكن من إستغلال جيدا ما هو متاح والتقدير الأمثل لما تحتاجه المؤسسة.

و قد حاولنا من خلال هذا المبحث أن نحدد مضمون مخطط تقدير الموارد البشرية وكذلك الخطوات الضرورية لإعداده، غير أنه من الناحية العملية ذلك يتطلب منا بالضرورة تحديد الجلب الكمي والنوعي لليد العاملة إستخدام أساليب ، تقنيات وأدوات تسمح لنا بتقدير هذه الجوانب وإعطائها قيمة ومؤشرات تكون بمثابة العناصر المدققة والموضحة لها .

المبحث الثالث: أساليب ، تقنيات و أدوات تقدير الموارد البشرية

إن مخطط تقدير الموارد البشرية مثله مثل المخططات الأخرى التي تضعها المؤسسة في مجالات نشاطاتها، تعتمد على أساليب، تقنيات و أدوات، تمكنها من حصر المعطيات و إعطائها مؤشرات نوعية و كمية خاصة، يمكن استخدامها كمعطيات في إعداد هذه المخططات التقديرية، و لعل هذه الأساليب و التقنيات و الأدوات تزداد أهميتها و صعوبتها عند تقدير العنصر البشري، نظرا لطابعه المعقد و لعدم إمكانية الاستغناء عنها في وضع هذه المخططات.

وبذلك إن أرادت المؤسسة الوصول إلى مخطط تقديري فعال، يجب أن تحدد و تختار من بين هذه الأساليب و التقنيات و الأدوات ما يمكنها من ذلك.

و نشير أن في مبحثنا هذا لا نعتمد دراسة المفضلة بين الأساليب، التقنيات والأدوات، لأن ذلك صعبا و يحتاج إلى دراسة خاصة موضوعية و معمقة، كما أن ذلك لا يصب مباشرة في موضوع دراستنا و لكن سنحاول ذكر بعض هذه الأساليب الأكثر استخداما، و ذلك من باب التنبيه على ضرورة استخدام الأسلوب و التقنية والأدوات الضرورية عند كل خطة، و الابتعاد عن مفهوم التخمين المفرط عند تقدير الاحتياجات إلى اليد العاملة ذلك ما سنحاول معرفته من خلال مطالب ثلاثة كما يلي:

المطلب الأول: أساليب تقدير الموارد البشرية.

المطلب الثاني: تقنيات تقدير الموارد البشرية.

المطلب الثالث: أدوات تقدير الموارد البشرية.

المطلب الأول: أساليب تقدير الموارد البشرية

إن مفهوم أساليب تقدير الموارد البشرية تعني الطرق المتبعة في عملية وضع هذه التقديرات، يقول محمود حنفي سليمان " قد يكون من السهولة بمكان الحديث عن أساليب تخطيط القوى البشرية، بشكل عام، أي تخطيط القوى البشرية على المستوى القومي، إلا أنه من الصعوبة بمكان

الحديث عن تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة و ذلك لصعوبة و عدم وضوح ماهية هذه الأساليب، ونظرا لعدم توافر الخبرات الإدارية في هذا المجال" ([1]) .

إن الوقوف عند هذه القراءة حتما أنها لا تعني أننا لا نستخدم أساليب عملية و علمية تمكننا من الوصول إلى وضع تقديرات موضوعية و فعالة، بقدر ما تعني ضرورة البحث عن الأسلوب الكافي و الضروري لذلك. و إن المتتبع لأساليب تقدير الموارد البشرية يجدها هي نفسها الأساليب المعتمدة في تخطيط الموارد البشرية نظرا للعلاقة الموجودة بين التقدير و التخطيط و التي سبق و أن درسناها من خلال المبحث الثاني من الفصل الثاني. و قبل التطرق إلى الأساليب المستخدمة عند التقدير يجب أن نذكر أن هذه الأساليب لا تختلف باختلاف حجم و نوع نشاط المؤسسة فحسب، و إنما أيضا حسب مراحل نشاط المؤسسة، حيث يمكن التمييز بين مؤسسة في حالة النشاط و مؤسسة جديدة، لأن تحليل نظام المؤسسة يختلف بحسب كل حالة، فالمؤسسة الجديدة لا تحتوي على مخزون اليد العاملة، و بالتالي لا يمكن تحليل الأفراد الحاليين، عكس المؤسسة التي هي في حالة النشاط فهي مزودة برصيد من اليد العاملة، كذلك الحال بالنسبة لإختلاف نشاط المؤسسات، و خاصة بين المؤسسة الصناعية و المؤسسة الخدمية إذ أن الأولى تعتمد على المنتوج المادي أو الإستثمارات التكنولوجية، إنتاجية العامل و إنتاجية الآلة،... الخ كمعطيات في وضع و بناء الأسلوب الرياضي الذي تعتمده في عملية التقدير و التنبؤ.

أما المؤسسة الخدمية فإن طبيعة منتوجاتها الخدمية تختلف عن المنتوجات المادية بإعتبارها منتوجات غير ملموسة.

كما أن إنتاجية و مردودية الفرد يصعب تحديدها و قياسها، بل في يومنا هذا ما زال المشكل قائما حول إيجاد معايير تمكن من ذلك، و إن حاول البعض إيجاد معايير تحاول من التمكين في وضعها كمؤشرات عند التقديرات كاعتبار أن المنتوج الخدمي كمنتوج ملموس، كما هو الحال عند تصفية الملفات. غير أن في الحالة العامة و خارج عن تصفية الملفات يبقى المشكل مطروحا وما على المؤسسة إلا البحث عن الأسلوب الأكثر تحقيقا لأهدافها و على العموم، يمكن أن نجد مجموعة من الأساليب في تقدير الموارد البشرية نذكرها فيما يلي :

([1]) محمود حنفي سليمان مرجع سابق ص 166

1- أسلوب الخبير :

إن هذا الأسلوب يعتمد أساسا على الشخص القائم بعملية التقدير من حيث قدراته، كفاءاته وخبراته و هو بذلك يعتمد على مبدأ التخمين الشخصي للخبير، و نقصد به الشخص المختص الذي يتمتع بالخبرة، و هو أسلوب كثير الاعتماد في المؤسسات الصغيرة الحجم و التي تتمتع بعدد قليل من الأفراد، و هو بذلك يقترب إلى التسيير الكلاسيكي، و قد تكون له الآثار الإيجابية افي المؤسسة الصغيرة الحجم ، غير أنه قد تفقد فعاليته و آثاره الإيجابية في المؤسسات المتوسطة والكبيرة خاصة. و يؤخذ عادة بهذا الأسلوب لأنه سهل الإستعمال و غير مكلف. إذ يكفي فقط التخمين الشخصي للخبير في وضع التقديرات. غير أن النتائج (التقديرات) التي يتوصل لها عادة تكون أقل دقة و بعيدة عن الأرقام الحقيقية ([1])

2- أسلوب دلفي " DELPHI " ([2])

إن أسلوب دلفي يقترب من أسلوب الخبير، من حيث كونه يعتمد على مبدأ الحكم الشخصي (التخمين)، و يقوم في وضع تقديراته من اليد العاملة عن طريق مجموعة من الخبراء (المسيرين) الذين هم على دراية و خبرة بالموضوع، و يقوم هذا النوع من الأساليب على وضع سلسلة من الأسئلة توجه لكل خبير بصفة إنفرادية و مستقلة عن باقي الخبراء الأخرين، بالاعتماد على الإستبيان المخصص للظاهرة المدروسة، و بذلك فإن هذا الأسلوب يعتمد على جمع أكثر عدد من الآراء (الخبراء)و تجنب أوجه الاختلاف المستخلصة من إجابات الخبراء،وتتم هذه العملية كما يلي:

- في المرحلة الأولى: نكون لجنة من الخبراء من 05 أو 07 أفراد.

- في المرحلة الثانية: نضع الاستبيان رقم 01 و يعرض على الخبراء، حيث يحتوي هذا الاستبيان عرض المشكلة و يطلب من الخبراء تقدير اليد العاملة اللازمة للعام القادم.

([1]) Lakhdar Sekiou O P Cite P 79.

([2]) Lakhdar Sekiou IDEM p79. بتصرف من الطالب

– في المرحلة الثالثة: نضع الاستبيان رقم 02، و يحتوي المعلومات و البيانات التي يكون قد طلبها كل خبير، و يطلب مرة أخرى إعداد و تقدير أولي لليد العاملة للسنة المقبلة مع وصف الكيفية التي تم بها الوصول إلى هذا التقدير.

– المرحلة الرابعة: و فيها تكرر العملية لثلاثة مرات أخرى عن طريق الاستبيان رقم 03 والاستبيان رقم 04 و الاستبيان رقم 05 مع مراعاة في كل مرة توجيه أسئلة بغرض معرفة التقدير السابق، وإعطاء المعلومات و البيانات التي يكون قد طلبها الخبراء.

و في الأخير نصل إلى استخلاص النتائج التي وصل إليها الخبراء و التي تعتمد في وضع التقديرات و تبين التجربة أن في الاستبيانات الخمسة قليل من الخبراء من يغيرون آرائهم.

3– **أسلوب حجم الإنتاج**

و يعتمد في تقدير الموارد البشرية في المؤسسة حسب هذا الأسلوب على حساب حجم الإنتاج التقديري من خلال المعادلة التالية ([1])

القوى العاملة المطلوبة= (حجم الإنتاج المستهدف - حجم الإنتاج الحالي) / (حجم الإنتاج الحالي) × عدد القوى العاملة الحالية

و كمثال على ذلك، لنفترض أن عدد القوى العاملة حاليا بالمؤسسة هو x عامل، وأن حجم الإنتاج المستهدف هو Y وحدة، و أن حجم الإنتاج الحالي هو Z، و بذلك تصبح المعادلة

$$\text{عامل } N = \frac{YZ}{Z} . X$$

لنفرض أن قوة العمل الحالية 1000 عامل
حجم الإنتاج المستهدف 120%
معدل إنتاجية العمل المستهدف 110 %
إذا القوة العاملة اللازمة هي : 1000 . 120 /110 = 1091 عامل

([1]) راجع حسين حسان عمار -إدارة شوون الموظفين- معهد الإدارة العامة الرياض 1989 ص 142.

و تقاس إنتاجية العمل بحساب كمية الناتج الذي ينتجه العامل خلال وحدة زمنية واحدة (وقت العمل) أو بمقدار الوقت المبذول على إنتاج وحدة واحدة من منتوج معين، و بالتالي يمكن التعبير عنها إما: $P=Q/L$ (1) أو $P=L/Q$ (2)

حيث P. P مؤشر الإنتاجية

Q، كمية الناتج المتحقق

L، مقدار العمل المبذول إنتاج الكمية Q

و تعرف الطريقة الأولى بالطريقة المباشرة للتعبير عن الإنتاجية من خلال إظهار متوسط كمية الإنتاج المتحقق خلال المدة الزمنية المحددة (ساعة ، يوم......).

و تعرف الطريقة الثانية بالطريقة الغير مباشرة للتعبير عن الإنتاجية من خلال إظهار كمية (مقدار) الوقت عند عنصر العمل لإنتاج وحدة واحدة من الناتج،كمثلا إنتاج وحدة واحدة من المنتوج يحتاج إلى ساعة واحدة من العمل.

4- **سلسلة مركوف:** [1]

تعتمد على التنبؤ بتركيب القوى العاملة في المؤسسة من خلال استقراء البيانات المتعلقة بحركة العاملين من و إلى الوظائف المختلفة، و ذلك بالاعتماد على معرفة احتمال هذه الحركات، وإذا ما تم التعريف على هذه الاحتمالات يمكن عندئذ التنبؤ بوضع التغيير المستقبلي.

فمثلا : إذا كان عدد المترشحين لوظيفة خلال 07 سنوات الماضية هو 150 فرد، و بلغ عدد من وقع عليهم الاختيار هو 05 أفراد، فبذلك إن :

احتمال الاختيار من بين المتقدمين للوظيفة هو: $\frac{\text{عدد من وقع عليهم الإختيار}}{\text{عدد المتقدمين}} \times 100$

%10 = 150/100 × 15

[1] راجع عبد الغفار حنفي مرجع سابق ص ص 102-103 .

و تعتمد سلسلة مركوف على عدة افتراضات و هي :

- وجود بيانات دقيقة لدى المنظمة عن حركة الأفراد من و إلى الوظائف المختلفة فيها، و تتعلق هذه البيانات بعدد كاف و متسلسل من السنوات و يمكن تحويلها إلى نسب و احتمالات.

- إن نظام القوى العاملة تتميز بالاستقرار و الانتظام لثبات السياسات في المستقبل.

- ثبات الأحداث و تسلسلها

و كمثال على ذلك: لنفترض أننا استخرجنا المعلومات من سجلات قسم الموارد البشرية بمؤسسة تحتوي على 03 وظائف و ذلك لمدة 05 سنوات، و لنرمز للوظائف التالية كما يلي:

- وظيفة التموين (أ)

- وظيفة الإنتاج و التوزيع (ب)

- وظيفة الإدارة و المالية (ج)

- و لنرمز لحالات ترك الخدمة بالحرف (د)

و لحساب النسب أو الاحتمالات المقابلة لهذه الحركة يجب أن نتبع الخطوات التالية:

- نحسب عدد الأفراد في كل وظيفة من الوظائف الثلاثة في بداية كل سنة من السنوات الخمسة.

- نحسب الأفراد الذين بقوا في كل وظيفة في نهاية كل سنة ممن كانوا فيها في بداية السنة، و عدد الذين تركوا الوظيفة لشغل واحدة من الوظائف الأخرى خلال السنة، و عدد الذين تركوا الخدمة بالنسبة لكل وظيفة في السنوات الخمس.

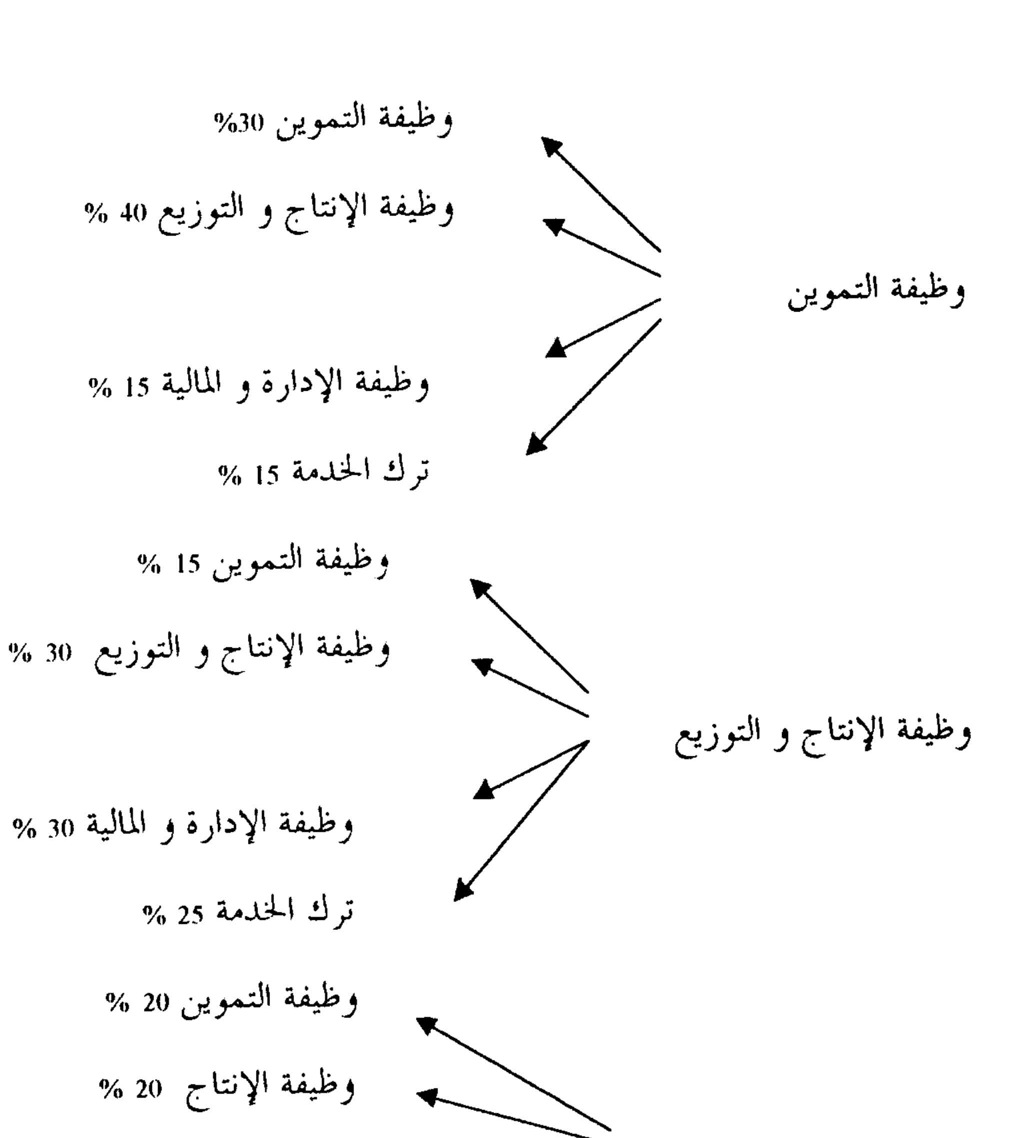
- نحسب نسب الأفراد الذين بقوا في كل وظيفة و نسب الذين انتقلوا منها أي كل من الوظيفتين الأخيرتين، و نسب الذين تركوا الخدمة في كل وظيفة و ذلك لتتحول الأرقام في الخطوة الرابعة والثالثة إلى نسب.

و باتباع هذه الخطوات يمكن أن نصل إلى ما يلي كمثال على ذلك:

من \ إلى	عامل في وظيفة التموين	عامل في وظيفة الإنتاج و التوزيع	عامل في وظيفة الإدارة و المالية	ترك الخدمة
عامل في وظيفة التموين	(%30)	%40	%15	%15
عامل في وظيفة الإنتاج و التوزيع	%15	(%30)	%30	%25
عامل في وظيفة الإدارة و المالية	%20	%20	(%40)	%20
ترك الخدمة	00	00	00	%10

وبعد وضع و تحويل البيانات إلى نسب و احتمالات تعبر عن الحركة بين الوظائف للسنوات السابقة.

نحدد نقطة البداية من خلال تحديد الحدث الأول، و الذي منه تقوم بإشتقاق الأحداث الأخرى، وإذا افترضنا أن الحدث يبدأ من شغل وظيفة التموين، فإن بناء سلسلة مركوف يكون كما يلي:


وظيفة التموين
وظيفة التموين 30%
وظيفة الإنتاج و التوزيع 40 %
وظيفة الإدارة و المالية 15 %
ترك الخدمة 15 %
وظيفة الإنتاج و التوزيع
وظيفة التموين 15 %
وظيفة الإنتاج و التوزيع 30 %
وظيفة الإدارة و المالية 30 %
ترك الخدمة 25 %
وظيفة الإدارة و المالية
وظيفة التموين 20 %
وظيفة الإنتاج 20 %
وظيفة الإدارة و المالية 40 %
ترك الخدمة 20 %

نقوم بتفريع سلسلة مركوف و ذلك كما يلي :

الإحتمال المشترك

وظيفة التموين

وظيفة التموين 30%
- ممثل وظيفة التموين 0.09
- ممثل وظيفة الإنتاج و التوزيع 0.12
- ممثل وظيفة الإدارة و المالية 0.045
- ممثل ترك الخدمة 0.045

وظيفة التموين 40 %
- ممثل وظيفة التموين 0.06
- ممثل وظيفة الإنتاج و التوزيع 0.12
- ممثل وظيفة الإدارة و المالية 0.12
- ممثل ترك الخدمة 0.12

وظيفة التموين 15%
- ممثل وظيفة التموين 0.03
- ممثل وظيفة الإنتاج و التوزيع 0.03
- ممثل وظيفة الإدارة و المالية 0.06
- ممثل ترك الخدمة 0.03

وظيفة التموين 15 %
- ممثل وظيفة التموين 00
- ممثل وظيفة الإنتاج و التوزيع 00
- ممثل وظيفة الإدارة و المالية 00

ممثل ترك الخدمة 0.15

ممثل وظيفة التموين	ممثل وظيفة الإنتاج و التوزيع	ممثل وظيفة الإدارة و المالية	ترك الخدمة
0.09	0.12	0.045	0.045
0.06	0.12	0.12	0.10
0.03	0.03	0.06	0.030
00	00	00	0.15
0.18	0.27	0.225	0.325

و تعني الاحتمال في آخر الجدول أن الذين يشغلون الآن في وظيفة التموين سيكون مصيرهم بعد سنتين من الآن كما يلي :

18 % منهم سيبقون في نفس الوظيفة

27 % منهم سينتقلون إلى وظيفة الإنتاج و التوزيع

22.5 % منهم سينقلون إلى وظيفة الإدارة و المالية

32.5 % منهم سيتركون الخدمة (المؤسسة)

المجموع 100 %

و بناء على المعلومات السابقة، يمكن التنبؤ بالتوزيع الاحتمالي للعدد الحالي الذي يشغله ممثل وظيفة التموين بعد سنتين من الآن.

فإذا افترضنا أن عدد ممثلي (عمال) التموين و الذين يشغلون في هذه الوظيفة هم 600 عامل، فإن التوزيع المتوقع لهؤلاء الأفراد بعد سنتين من الآن سيكون كما يلي :

- وظيفة التموين 600×18 %=108 عامل
- وظيفة الإنتاج و التوزيع 600×27 %=162 عامل
- وظيفة التوزيع 600×22.5 %=135 عامل
- ترك الخدمة 600×32.5 %=195 عامل

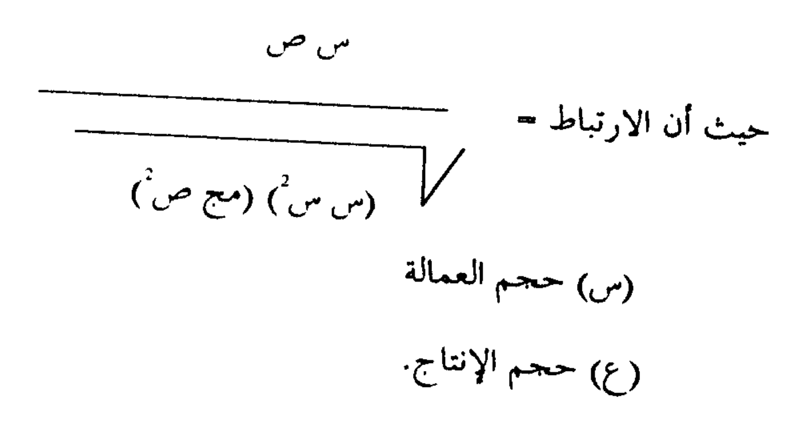
المجموع 600 عامل

بعد أن حاولنا معرفة الأساليب المستخدمة في تقدير الموارد البشرية في المؤسسة بصفة عامة قد يبقى السؤال مطروح حول كيفية التقدير و التنبؤ بالقوى العاملة على مستوى المنظمة الخدمية، وذلك نظرا لطابع هذه المنظمات من حيث النشاط الذي تقوم به، و من حيث طبيعة المنتوج الذي تنتجه، فهو غير ملموس ويصعب حسابه أو تكميمه بل وحتى الحكم في مفهوم نوعيته، ويقصد بالمنظمة الخدمية الوحدة الإقتصادية التي لا تقوم على إنتاجا ملموسا بل تقوم بأداء خدمة ما، مثل البنوك، شركات التأمين الهيئات العامة و شركات التوثيق ...([1]) ومؤسسات الوظيف العمومي الجزائري في دراستنا التطبيقية. فطبيعة عمل هذه المؤسسات يختلف عن طبيعة عمل المؤسسات الصناعية، و يمكن أن تحدد إجمالي أساليب التنبؤ بحجم القوى العاملة في المؤسسة الخدمية حسب محمود حنفي سليمان فيما يلي: ([2])

الطرق الإحصائية- المعدلات المتوازية- النماذج- دراسة العمل.

وسنركز دراستنا على الطرق الإحصائية مع عرض فقط الطرق الأخرى.

1- **الطرق الإحصائية** : و تهدف إلى محاولة التنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة من واقع الإنتاج الفعلي. و يقصد بهذه العبارة الأخيرة الإنتاج الخاص بوحدة الخدمات مثل عدد التذاكر المباعة أو حجم الودائع، و تعبر أيضا عن حجم الإنتاج الصناعي في الوحدة الصناعية، وتستند هذه الدراسات إلى إيجاد معدل الارتباط بين ظاهرتين (حجم العمالة، حجم الإنتاج)، وأكثر الدراسات في هذا الموضوع تركز على طريقة بيرسون.



([1]) راجع حنفي محمود سليمان مرجع سابق ص 188.

([2]) راجع حنفي محمود سليمان المرجع السابق نفس الصفحة.

و بذلك يمكن قياس أهمية معامل الارتباط، حتى يمكن تحديد ما إذا كانت العلاقة بين هــذه الأزواج من الأرقام حقيقية، أم علاقة ناشئة عن الصدفة، و بإفتراض أنه ليس هناك أي ارتباط بين هذه القيم من خلال العلاقة معامل الإرتباط يساوي الصفر و ذلك باستخدام معادلة (التاء).

$$\text{ت} = \frac{\text{ر}\sqrt{\text{ن}-2}}{\sqrt{1-\text{ر}^2}}$$

حيث (ر) معامل الإرتباط ، ن عدد الأزواج من القيم

و يمكن اكتشاف مدى دقة (ت) باستخدام علاقة فيشر، و بذلك فإن معامل الإرتباط يسمح من قياس وجود أو عدم وجود العلاقة بين الإحتياجات من القوى البشرية و أرقــام الإنتــاج، و الهدف الأساسي من ذلك هو استخدام هذه العلاقة للتنبؤ بحجم القوى العاملــة، إذا ارتفعــت أو انخفضت أرقام الإنتاج مستقبلا، و هناك أيضا معادلة انحدار بسيطة يمكن اســتخدامها للتنبــؤ بقيمة المتغير التابع (القوى العاملة) إذا ما عرفت قيمة المتغير المستقل (الإنتاج) وهي :

$$\text{ص م} = \bar{\text{ص}} + \frac{(\text{مج س ص})}{\text{مج س}^2}\ (\text{س م} - \bar{\text{س}})$$

و قدم الكاتب المثال التالي :

	الإنتاج بالمليون وحدة س	القوى العاملة بالآلاف ص	(س ـ س̄)	(ص-ص̄)	س2	ص2	(س ص)
1979	12	10	00	00	00	00	00
1978	14	14	02	04	04	16	08
1977	08	10	04	00	16	00	00
1976	14	12	02	02	04	04	04
1975	12	04	00	06	00	32	00
	س̄ = 12	ص̄ = 10	08	24	24	57	12

$$\text{الارتباط} = \frac{\text{مج (س ص)}}{\sqrt{(\text{مج س}^2)(\text{مج ص}^2)}} = \frac{12}{\sqrt{(65)(24)}} = 0.233 -$$

معادلة الإنحدار

$$\text{ص} = \bar{\text{ص}} + \frac{\text{مج (س ص)}}{\text{مج س}^2} (\text{س م} - \bar{\text{س}})$$

و إذا افترضنا أن قيمة الإنتاج في المثال السابق سنة 1980 سيكون 15 مليون وحدة.

ص م = 10+ (24/12) (15-12) = 11.5 (ألف عامل)

و إذا افترضنا أن حجم الإنتاج المتوقع عام 1980 سيكون 08 ملايين وحدة فقط :

ص = 10+ (24/12) (8-12) = 8 آلاف عامل .

كما يمكن أيضا استخدام (1) أسلوب إحصائي يعتمد على التنبؤ بالطلب في اليد العاملة بتحديد درجة الإرتباط بين عدد العاملين و أحد المتغيرات المستقلة المؤشرة في زيادة أو نقص القوى العاملة، كحجم الإنتاج أو المبيعات أو القيمة المضافة أو إنتاجية العامل... إلخ

و ذلك من خلال المعادلة التالية: $\text{ص} = \hat{\text{أ}} + \hat{\text{ب}}\,\text{س}$ ....(1)

$$\hat{\text{ب}} = \frac{\text{مج (س ص)}}{\text{مج س}^2} \quad \text{.................(2)}$$

$$\hat{\text{أ}} = \bar{\text{ص}} - \bar{\text{ب}}\,\text{س} \quad \text{.................(3)}$$

حيث أن ص = الطلب على اليد العاملة

$\hat{\text{أ}}$ ، $\hat{\text{ب}}$ ثوابت .

س = الرقم القياسي للمتغير المستقل في سنوات التنبؤ بالطلب.

$\bar{\text{س}}$ = المتوسط الحسابي للرقم القياسي للمتغير المستقل.

و بذلك يمكن قياس أهمية معامل الارتباط، حتى يمكن تحديد ما إذا كانت العلاقة بين هـذه الأزواج من الأرقام حقيقية، أم علاقة ناشئة عن الصدفة، و بإفتراض أنه ليس هناك أي ارتباط بين هذه القيم من خلال العلاقة معامل الإرتباط يساوي الصفر و ذلك باستخدام معادلة (التاء).

$$ت = \frac{ر\sqrt{ن-2}}{\sqrt{1-ر^2}}$$

حيث (ر) معامل الإرتباط ، ن عدد الأزواج من القيم

و يمكن اكتشاف مدى دقة (ت) باستخدام علاقة فيشر، و بذلك فإن معامل الإرتباط يسمح من قياس وجود أو عدم وجود العلاقة بين الإحتياجات من القوى البشرية و أرقام الإنتاج، و الهدف الأساسي من ذلك هو استخدام هذه العلاقة للتنبؤ بحجم القوى العاملة، إذا ارتفعت أو انخفضت أرقام الإنتاج مستقبلا، و هناك أيضا معادلة انحدار بسيطة يمكن استخدامها للتنبؤ بقيمة المتغير التابع (القوى العاملة) إذا ما عرفت قيمة المتغير المستقل (الإنتاج) وهي :

$$ص م = \bar{ص} + \frac{(مج\ س\ ص)}{مج\ س^2} (س م - \bar{س})$$

و قدم الكاتب المثال التالي :

	الإنتاج بالمليون وحدة س	القوى العاملة بالآلاف ص	$(س - \bar{س})$	$(ص - \bar{ص})$	$س^2$	$ص^2$	(س ص)
1979	12	10	00	00	00	00	00
1978	14	14	02	04	04	16	08
1977	08	10	04	00	16	00	00
1976	14	12	02	02	04	04	04
1975	12	04	00	06	00	32	00
	$\bar{س} = 12$	$\bar{ص} = 10$	08	24	24	57	12

بفرض توفر البيانات التالية عن المعادلة و حجم المبيعات بالوحدات، لإحدى المنظمات عن عدد من السنوات الماضية :

السنة ن	عدد العاملين	حجم المبيعات	الرقم القياسي لعدد العاملين (ص)	الرقم القياسي لحجم المبيعات (س)	ملاحظات
1988	400	29000	% 100	% 100	$\bar{ص} = \frac{750}{5} = 150$
1989	500	42000	% 135	% 145	
1990	600	50000	% 150	% 172	
1991	700	60000	% 175	% 207	$\bar{س} = \frac{765}{5} = 173$
1992	800	70000	% 200	%241	
المجموع	–	–	750	865	

و لحساب قيمة $\hat{أ}$ ، $\hat{ب}$ تكون الجدول التالي :

السنة	ص	س	$ص - \bar{ص}$	$س - \bar{س}$	$س^2$	س ص	ملاحظات
1988	100	100	(50)	(73)	5329	3650	$\hat{ب} = \frac{8600}{1892} = 0.72$
1989	125	145	(25)	(28)	784	700	
1990	150	172	00	(01)	(01)	00	
1991	175	207	25	34	1156	750	
1992	200	241	50	68	4656	3400	$\hat{أ} = 150 - 0.72 \times 173$
							$= 25.44$
المجموع					11892	8600	

لتقدير الطلب على اليد العاملة و تحديد التغير في حجم قوة العمل، نقوم بالتنبؤ بحجم المبيعات على مدى فترة تقدير الطلب من عام 1993-1997، و حساب الرقم القياسي له بالقياس لسنة الأساس 1988 كما يلي:

السنوات	1988	1993	1994	1995	1996	1997
حجم المبيعات المتوقع	400	900	1000	1080	1500	1700
الرقم القياسي (س)	% 100	225	250	270	370	400

و بتطبيق المعادلة رقم (1) يمكن تقدير التغير في حجم القوة العاملة خلال الفترة من عام 1993 إلى 1997،و بالتطبيق على عام 1993 فإن التغير في حجم قوة العمل:

سنة 1993= 25.44+((225×0.72))= 177عامل

و بناء على حساب التغير في حجم قوة العمل، في باقي السنوات فإن جدول التنبؤ بالطلب على العمالة يكون كما يلي:

البيان	1993	1994	1995	1996	1997
1- حجم قوة العمل الحالية سنة 1992	800	800	800	800	800
2- يضاف التغير في حجم قوة العمل	188	206	220	296	350
3- إجمالي الاحتياجات من العاملين (1+2)	988	1006	1020	1096	1150

وهذا الطلب يعتبر طلب كلي لاحتياجات المؤسسة، غير أن المؤسسة تحتوي على مخزون حالي من اليد العاملة، و بذلك فإن صافي إحتياجات اليد العاملة في المؤسسة يساوي إلى ما تم تقديره ناقص ما هو موجود، و يعبر ما هو موجود عن العرض أو رصيد اليد العاملة، و عند حساب ما هو موجود يراعى أيضا عمليات الحركة المختلفة كالترقية، الفصل، الاستقالة، التقاعد ...إلخ. و لتوضيح ذلك نضع الجدول التالي كمثال ممتد من المثال السابق.

البيان	1993	1994	1995	1996	1997
حجم قوة العمل سنة 1992 يضاف الترقيات المحملة	800 10	800 10	800 15	800 10	800 20
مجموع القوة العاملة الحالية	810	810	815	810	820
النقص المحتمل في قوة العمل: - النقل داخل المؤسسة - الإستقالة - الفصل - التقاعد	 05 05 05 112	 120	 15	 15	 140
إجمالي النقص المحتمل	130	120	15	05	140
صافي قوة العمل (العرض)	680	690	800	805	680

و بدلك إحتياجات المؤسسة تكون كما يلي:

البيان	1993	1999	1995	1996	1997
صافي قوة العمل العرض إجمالي الاحتياجات (الطلب)	680 988	690 1006	800 1020	805 1096	680 1150
الفائض أو العجز	(308)	(316)	(220)	(291)	(470)
الاحتياجات من اليد العاملة الجديدة	308	18	14	76	54

حيث أجمالي الإحتياجات(الطلب)=حجم القوى العاملة سنة1992 زائد التغير في حجم قوة العمل.

الإحتياجات من اليد العاملة الجديدة = (اجمالي احتياجات الطلب للسنة ن+1)- اجمالي احتياجات الطلب للسنة ن.

2- **المعدلات المتوازية** : حسب محمود حنفي سليمان ([1]) إن هذه الطريقة لا تقوم باستخدام التحليلات الإحصائية السابقة، و لكنها ترمي أساسا إلى تقييم و مقارنة النتائج المترتبة على عدة افتراضات، تتعلق جميعها بالتنبؤ بحجم العمالة المطلوبة، و قد قامت إحدى الشركات الأمريكية

([1]) محمود حنفي سليمان مرجع سابق ص 192.

باستخدام المعادلة الآتية و التي تعتبر من احسن المعادلات التي تم وضعها لتقدير حجم العمالة لأنها تضم مجموعة من العناصر يفترض أنها تؤثر على حجم العمال.

$$Xt = \frac{d\, G_t\,(1 - Pt)}{(1+R)NHt\ W}$$

حيث: Xt حجم العمالة الكلية في سنة ت (المتغير التابع).

Pt نسبة الإنتاج الكلي الممثلة في المشتريات من المواد و الخدمات الوسيطة.

Gt الإنتاج الكلي.

Ht عدد ساعات العمل السنوية للعامل الواحد.

N عدد السنوات من سنة الأساس إلى سنة التنبؤ.

R معدل التغير السنوي للإنتاج لساعة العمل الواحدة.

w أجر ساعة العمل في سنة الأساس.

j نسبة دولار العمل لكل دولار من القيمة المضافة في سنة الأساس

(دولار تعبير عن قيمة مالية)

و إستخلص محمود حنفي سليمان أن المعادلة تعبر عن إفتراضات فيما يتعلق بالكفاية الإنتاجية : حجم الإنتاج، مشتريات المواد الوسيطة...إلخ.

وبالتالي فإن إستخدام هذه المعادلة، يمكن المؤسسة من تقييم هذه العوامل مجتمعة، ومعرفة مدى تأثيرها على حجم العمالة، دون محاولة قيامها بتحليل إحصائي من حيث العلاقة بين العمالة وكل عامل من هذه العوامل على حدى.

3)- **النماذج :** ركز محمود حنفي سليمان في دراسة النماذج على سلسلة ماركوف التي سبقت دراستها، و حسب نفس الكاتب فإن إستخدام النماذج يرجع إلى عام 1965. و بالرغم من عدم نضوج مفهوم النماذج في علاقته بتخطيط القوى العاملة إلا أن النتائج تبشر باستخدامات أكثر لهذه النماذج في المستقبل.

غير أنه و مع الإشارة للإستخدام الأوسع لهذه النماذج في المستقبل، و بالرغم من أن هذه النماذج حسب الكاتب ترجع الإشارة لها إلى سنة 1965،إعتمادا على المراجع التي إستخدمها في إعداد كتابه و هذا (مصدر الدراسة هاته) و الذي يعود إلى سنة 1979 أي بما يزيد عن 14 سنة من أول ظهور لهذه المراجع، لم يعتمد الكاتب و لو على مرجع واحد حاول دراسة أو تطوير هذه النماذج، مما يجعلنا نطرح أسئلة عن مدى حقيقة مستقبل هذه النتائج.

4)- **دراسة العمل :** و ركز الكاتب دراسته في ذلك على: ([1])

- تحليل الأعمال: من خلال حصر مكونات العمل الواحد و طبيعة الترابط بين هذه المكونات حتى يمكن ضم الأنشطة المتجانسة مع بعضها البعض في عمل واحد.

- توقيت العمل: أي تحديد الوقت اللازم لإنجاز جميع مكونات العمل الواحد، و اعتبر أن تايلور و اتباعه بالتركيز على دراسات الوقت و الحركة كان يهدف إلى رفع الكفاية إلى أقصى درجة ممكنة ،و أن أعمال تايلور إنصبت على العمال، و ليس على الكتبة أو الإداريين، و يضيف أنه لاشك أن دراسة العمل المكتبي أو الإداري تصبح مشكلة أكثر تعقيدا، و ذلك لصعوبة عملية القياس ذاتها. و بالرغم من ذلك يجب على كل وحدة (مؤسسة) محاولة توقيت هذه الأعمال حتى تسهل عملية تحديد الاحتياجات البشرية المطلوبة لها، و يضيف الكاتب أن جميع طرق التنبؤ بحجم القوى العاملة في المنظمة غير الصناعية في شيئا واحدا و هو محاولة التنبؤ المبدئي بالقوى العاملة المطلوبة لفترة زمنية قادمة لتحقيق أهداف محددة.

و هذا يعني أن هذه الأرقام قد يصيبها الكثير من التعديل وفقا لبعض العوامل المتعلقة بالوحدة الاقتصادية و التي يمكن إجمالها فيما يلي :

([1]) محمود حنفي سليمان مرجع سابق ص ص 200 إلى202.

- التطورات التنظيمية مثل الضم، الاذماج أو الانفصال.
- مدى استقرار معدلات دوران العمل و الغياب و الحوادث و الإحالة على التقاعد.

و إن تحليل، تحديد و تقدير احتياجات اليد العاملة للمؤسسة الخدمية من خلال هذه الدراسة التي قدمها الكاتب محمود حنفي سليمان، قد تجعلنا نتوقف عند مجموعة من النقاط :

1)- أنها طريقة لا تختلف كثيرا عن الطرق الأخرى التي سبق لنا محاولة دراستها، حيث أن المتمعن في دراسته يجدها تعتمد على مفهوم تحليل العمل، و إحتياجات اليد العاملة من خلال تحليل الإحتياجات و الطلب عليها.

2)- كما أن الأساليب التي إعتمد عليها تستخدم في المؤسسات ذات الطابع الإنتاجي أو التجاري، و لا تقتصر على المؤسسة الخدمية.

3)- هل حقيقة تمكننا من الوصول إلى تقدير كمي و نوعي لليد العاملة في الزمن المرغوب فيه. فصحيح هي دراسة تحاول من ذلك، غير أنها لا يمكنها أن تعطي نتائج دقيقة و واضحة في كل الحالات.

و إن تحليل هذه النقاط تمكننا من القول أن هذه الدراسة مهمة من حيث التحسيس بضرورة التحكم في اليد العاملة في المؤسسة الخدمية كغيرها من المؤسسات الأخرى، و يجب أن تعطى لذلك الأهمية، كما أن وضع أسلوب خاص بالمؤسسة الخدمية دون غيرها يعتبر صعبا جدا.

إن الغرض من دراستنا لأساليب تقدير الموارد البشرية ليس الحصر أو الإحاطة بكل الأساليب و التقنيات بقدر ما هو محاولة شد الإنتباه بتعدد هذه الأساليب، و على القائم بعملية التقديرات في المؤسسة أن يتحاوب و الأسلوب الذي يتماشى و إمكانيات المؤسسة وأهدافها،غير أن الشيء الذي إستخلصناه من هذه الأساليب أنها تعتمد على تقدير الموارد البشرية من الناحية الكلية، و إلى ما تحتاج له المؤسسة كما أكثر منه نوعا، و من ثمة يمكننا أيضا أن نستخلص أن تقدير الإحتياجات النوعية لليد العاملة يتم من خلال تقسيم اليد العاملة إلى فئات إجتماعية

كفئة الإطارات، فئة أعوان التحكم، فئة العمال المهنيين... الخ، و تقدير كل فئة من هذه الفئات، حيث كل منها يعبر عن نوعية لفئات اجتماعية مختلفة كمثلا :

فئة الإطارات	20 عامل
فئة أعوان التحكم	30 عامل
فئة المنفذين (العمال المهنيين)	70 عامل
المجموع	120 عامل

و بذلك، يمثل هذا الجدول الاحتياجات الكمية و النوعية، و هو ما ذهبت إليه الكثير من الدراسات، غير أننا نعتقد أن هذا لا يفي بتقدير الاحتياجات إلى الموارد البشرية على الفئات الاجتماعية بحسب تدرج مهامها و مكانتها في الهيكل التنظيمي في المؤسسة. و بذلك يبقى السؤال مطروحا حول كيفية تقدير الجانب النوعي لليد العاملة في المؤسسة و محاولة الإجابة عن هذا السؤال فإننا نرى أنه بإمكان المؤسسة و إدارة الموارد البشرية أن تضع معايير حول مفهوم النوعية كمثلا أن نضبط مفهوم النوعية من حيث المهارات المهنية من خلال وضع درجات ثلاثة مثلا أو أكثر مع الإحتفاض بالفئات الاجتماعية الموضوعة من قبل و ذلك كما يلي :

البيان	المجموع	مؤهلا جديدا	مؤهل	أقل تأهيل
فئة الإطارات	20	05	10	05
فئة أعوان التحكم	30	10	15	05
فئة المنفذين	70	25	30	15
المجموع	120	40	55	25

و بذلك، يمكن للمؤسسة أن تحدد مفهوم النوعية و لو بصفة نسبية، من خلال تحديد أهمية هذه النوعية في المؤسسة (مؤهلة جدا، مؤهلة، أقل تأهيلا).

و في الأخير، يمكننا القول أن أساليب تقدير الموارد البشرية عديدة و متنوعة و ليس من السهل على المؤسسة اختيار أسلوبا عن أسلوبا آخر، و قد تزداد هذه الصعوبة في المؤسسة الخدمية عن المؤسسة الإنتاجية أو التجارية، نظرا لطابع نشاط هذه المؤسسة الخدمية. غير أنه على المؤسسة محاولة إختيار الأسلوب الذي يمكنها من أن تتحكم فيه من جهة، و من جهة أخرى يمكنها من أن تختار أكثر من أسلوب واحد ثم تستخرج معدل وسطي بين مختلف النتائج. و يبقى على المؤسسة ضرورة فهم التقنيات المعتمدة في وضع هذه الأساليب.

المطلب الثاني: تقنيات تقدير الموارد البشرية

قد يصعب التفرقة بين الأساليب و التقنيات في التقديرات، و في رأينا فإن الأسلوب مفهوما مرتبطا بالمعنى العام و الكلي، و عادة يعرف بالطريقة، و يحتوي في مفهومه و مضمونه تقنية أو أكثر، بينما التقنية هي مفهوم فني و أكثر دقة من الأسلوب و من هناك يمكن أن نستخدم تقنيات في تقدير الموارد البشرية، من حيث تقدير العرض و تقدير الطلب بالاعتماد على تقنية تحليل العرض و تقنية تحليل الطلب.

أ)- تحليل الطلب : و نقصد به تحليل احتياجات المؤسسة من حيث طلبها على اليد العاملة، بما يسمح لها من الكشف على احتياجاتها الكمية و النوعية مستقبلا، و بتحديد التوازن على طلب المؤسسة من اليد العاملة بالاعتماد على دراسة السوق، و تحليل اليد العاملة المتوفرة فيه، بل و أيضا بالتنبو بها من حيث تواجدها المستقبلي، و احتياجات المؤسسة المستقلة.

و يلعب في ذلك التنظيم (الهيكل التنظيمي) دور الموازن بين عرض السوق و طلب المؤسسة، و بذلك فإن تحليل الطلب يرتكز على معرفة احتياجات المؤسسة المستقبلية من اليد العاملة وفق خطة مستقبلية، و بين الإمكانيات و الفرص التي يضعها السوق في خدمة المؤسسة، من حيث تلبية احتياجاتها المطلوبة. خاصة إذا علمنا أن المؤسسة تعتبر نظاما مفتوحا يتأثر

بالمتغيرات البيئية المحيطة به ([1]). و على المؤسسة إذا دراسته و تحليله حتى يمكنها من التنبؤ فيما إذا كان السوق المستقبلي للمؤسسة من حيث اليد العاملة قادرا على أن يوفر لها ما تحتاجه، و فيما إذا كان الأفراد خارج المؤسسة يرغبون في العمل عند المؤسسة، إذا ما أتيحت لهم الفرصة، و هو ما يسمح للمؤسسة من دراسة و معرفة القيود التي ستعترضها و الفرص التي ستتاح لها في المستقبل، و ما يمكنها من: ([2])

-وضع أهدافها على المدى الطويل، بالطريقة و الكيفية التي تجعلها تتفادى الوضعيات الغير ملائمة، و إقتناص الفرص و المنافع التي يقدمها المحيط المستقبلي.

- إعداد إجراءات ملائمة لإبطال تأثيرات بعض العناصر و العوامل التي قد تهدد المؤسسة عموما وتطورها، و بذلك فإن تحليل الطلب يمكن المؤسسة من الوقوف عند الفرص و اتخاذ التدابير والاحتياطات اللازمة في ذلك، كضبط مصادر التوظيف المستقبلي أو إبرام إتفاقيات تمكنها من تلبية الإحتياجات المستقبلية، أو وضع برامج تكوينية أو عقود تكوينية تكون بمثابة مؤمن لإحتياجات التوظيف عند الحالة الشاذة حيث يتعلق الأمر باحتياجات دقيقة.

ب)-تحليل العرض: و نعني به وقوف المؤسسة أمام ما تحتويه من يد عاملة، و ما يمكن لهذه اليد العاملة المتاحة من أن تلعبه من دور مستقبلي، طبقا لإستراتيجية المؤسسة، هل هي كافية؟ هل هي قادرة؟ هل يمكنها أن تتأقلم مع هذه الإستراتيجية؟ إلى غير ذلك من الدراسة والتحليل الذي تقوم به المؤسسة، مما يتطلب منها معرفة قدرات و مؤهلات كل فرد داخل المؤسسة و التنبؤ بما يمكن أن يؤديه مستقبلا، و لا تكتفي المؤسسة بهذا بل قد تلجأ أيضا إلى دراسة الطلب على العمل بالمؤسسة لما يشكل لها أيضا كمصدر عرض للعمل، من حيث الإمكانيات و المؤهلات والتحفيزات التي يتميز بها هذا الطلب، و هل يستجيب لإحتياجات المؤسسة، وهذا ما يعني أن المؤسسة تجد نفسها أمام عرضين، العرض الأول داخلي (مخزون اليد العاملة) العرض الثاني خارجي (الطلب على العمل بالمؤسسة أو سوق العمل).

---

(1) Voir CAMEIRO IRENE « Organisation et Gestion des entreprises » AENGDE Clet - Paris 1989 p 14.

(2) Voir HENRI DVHAMEZ « Stratégie et Direction de l entreprise » Clet – Paris 1986 p p 120-121 .

و إن تحليل العرض أيضا يمكننا من الوقوف أمام نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة، و هو ما يشكل فرصة يجب إستغلالها، و نقاط الضعف و هو ما يشكل خطر محتمل يجب تفاديه.

و المؤسسة و هي تقوم بتحليل الغرض من اليد العاملة يجب أن تأخذ بالإعتبار " النقص والزيادة المحتملة في قوة العمل وفق لبطاقة تحليل المخزون من قوة العمل سواء بسبب إنهاء الخدمة أو الفصل و الإستقالة و النقل و التقنيات الجديدة و الترقيات المحتملة و غير ذلك"([1]).

و حتى تتمكن المؤسسة من إتباع هاتين التقنيتين يجب عليها أيضا القيام بمجموعة من المهام التي تساعدها في ذلك، كتحليل، وصف و تصنيف الوظائف، حتى تتمكن من معرفة و تقدير حجم العمل و مجموع النشاطات و الحركات الأزمة و الضرورية في نشاطها.

و هو ما يمكن من معرفة عدد و نوع العمال الواجب استخدامهم، و التوزيع عليهم حجم العمل المرتقب في المؤسسة، ثم تصنيف هذه النتائج و توصيفها بما يسهل على مسير الموارد البشرية من أداء مهامه، و فيما يلي سنحاول معرفة ذلك في تحليل،وصف و تصنيف الوظائف.

1)- **تحليل الوظائف**: إن تحليل الوظائف يعتبر من المهام الأساسية و الضرورية لإدارة الموارد البشرية، لكونه يمكن المؤسسة من معرفة مقدار و نوع الواجبات و المسؤوليات التي تخصص لكل وظيفة في المؤسسة خاصة و نحن نعلن أن هذا المقدار يختلف من وظيفة إلى أخرى، فتوجد وظائف ذات واجبات و مسؤوليات أكبر من وظائف أخرى، و تحتاج إلى مهارات، قدرات و مؤهلات أكثر أو أقل من غيرها. و فكرة تحليل و وصف الوظائف" ليست بالحديثة، لأن صاحب العمل في المشروعات اليدوية و الصغيرة الحجم، كان يحتفظ في ذهنه بصورة تقريبية عن واجبات ومسؤوليات كل وظيفة، و شروط شغلها لقلة عدد الوظائف. ولكن مع كبر حجم المشروعات وتشابك التنظيم الإداري أصبح من الضروري الاحتفاظ بسجلات كاملة عن وصف الوظائف سميت بدليل وصف الوظائف" ([2]).

([1]) محمد عثمان إسماعيل حميد مرجع سابق ص 125.

([2]) محمد عثمان إسماعيل حميد مرجع سابق ص 49.

و يقصد بتحليل الوظائف" مجموعة العمليات الخاصة بجمع و تسجيل المعلومات والبيانات الخاصة بكل وظيفة، للإحاطة الشاملة بمعالم الوظيفة، من حيث الأنشطة و الأعمال المحددة لواجبات وإختصاصات الوظيفة و مسؤولياتها الوظيفية عن الموارد و الآلات و المعدات و الأفراد و الأموال و الظروف المحيطة بالآداء، و الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة من تأهيل علمي وخبرة و قدرات جسمانية و ذهنية و مستوى المهارة "([1]).

و بذلك يمكن القول أن تحليل الوظائف هي عملية تشريح المؤسسة من حيث مراكز الأعمال، الوظائف، المهام، الحركات... و تحديد العلاقة بينها، و هي عملية تسمح من تقدير الإحتياجات إلى اليد العاملة، كما أنها عملية تسمح من وضع شروط أساسية و ضرورية لشاغل الوظيفة، وفي وضع البرامج التكوينية والتحفيزية و كذلك التقيمية للعامل.

2)- **وصف الوظائف:** يقصد به" التسجيل المنظم لأبعاد الوظيفة و مكوناتها الأساسية والعوامل المحيطة بها في كشف الوصف ... للتعرف بالوظيفة و إظهار عوامل التقييم الداخلة في تكوينها، التي تبرز مدى صعوبة واجباتها و مسؤولياتها و الحد الأدنى من مطالب التأهيل الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة ([2]) و بذلك يمكن تقسيم المعلومات المتوصل إليها إلى نوعين: ([3])

قسم خاص بطبيعة العمل نفسه و قسم خاص بمواصفات الفرد الذي يصلح لشغل هذا العمل.

و بذلك فإن وصف الوظائف هي العملية الثانية الضرورية بعد عملية التحليل، لأنها تشكل وثيقة و وسيلة يدوية تسمح لمسيري الموارد البشرية من إستخدامها فيما يخص شؤون العمال داخل المؤسسة.

و عليه فإن تحليل و توصيف العمل، يكتسي أهمية خاصة في إدارة الموارد البشرية، لكونه يمثل فك العقدة الأولى في تسيير الموارد البشرية، باعتباره يحتوي في أبعاده، تقدير الموارد البشرية من الناحية الكمية والنوعية ،حينما يتم حصر مجموع الوظائف و المهام و الحركات،(تعبير كمي)

([1]) محمد عثمان إسماعيل حميد المرجع السابق ص 52.

([2]) محمد عثمان إسماعيل حميد مرجع سابق نفس الصفحة .

([3]) راجع عادل حسن " العلاقات الإنسانية و إدارة الأفراد" دار الحكيم للطباعة – مصر سنة 1969 ص13.

و حينما تصنف هذه الوظائف في فئات احتماعية و توزع على مراكز المسووليات في المؤسسة (تعبير نوعي)، و لهذا يجب أن تعطى لها أهمية كبرى في المؤسسات، وهو الشيء الغائب في المؤسسة الجزائرية فصحيح أنها عملية معقدة، ومكلفة جدا لكن ضرورية أيضا و يمكن أن تسهل في ما بعد من وضع أساس و مبادئ تسيير الموارد البشرية في المؤسسات عموما لأنها تسمح من: - تحديد نظام المؤسسات و تحديد العلاقات داخل هذا النظام (المسؤوليات).

- تحديد و ضبط اختصاصات و واجبات كل وظيفة داخل التنظيم (المهام).
- تحديد طبيعة الجهد المبذول في كل وظيفة.

و نذكر في هذا المجال أن هذه العملية ترتكز على استخدام أساليب علمية قائمة على تجميع المعلومات و تحليلها تم تصنيفها، وفق الطرق الخاصة بذلك، كمثلا الإستبيان، الملاحظة، الحوار،المقابلة، تحليل المحتوى، و ذلك بالإستعانة إلى مختصين في هذا الميدان، و الغرض من هذا كله الإجابة عن بعض التساؤلات التي تتمحور حول معرفة: ([1])

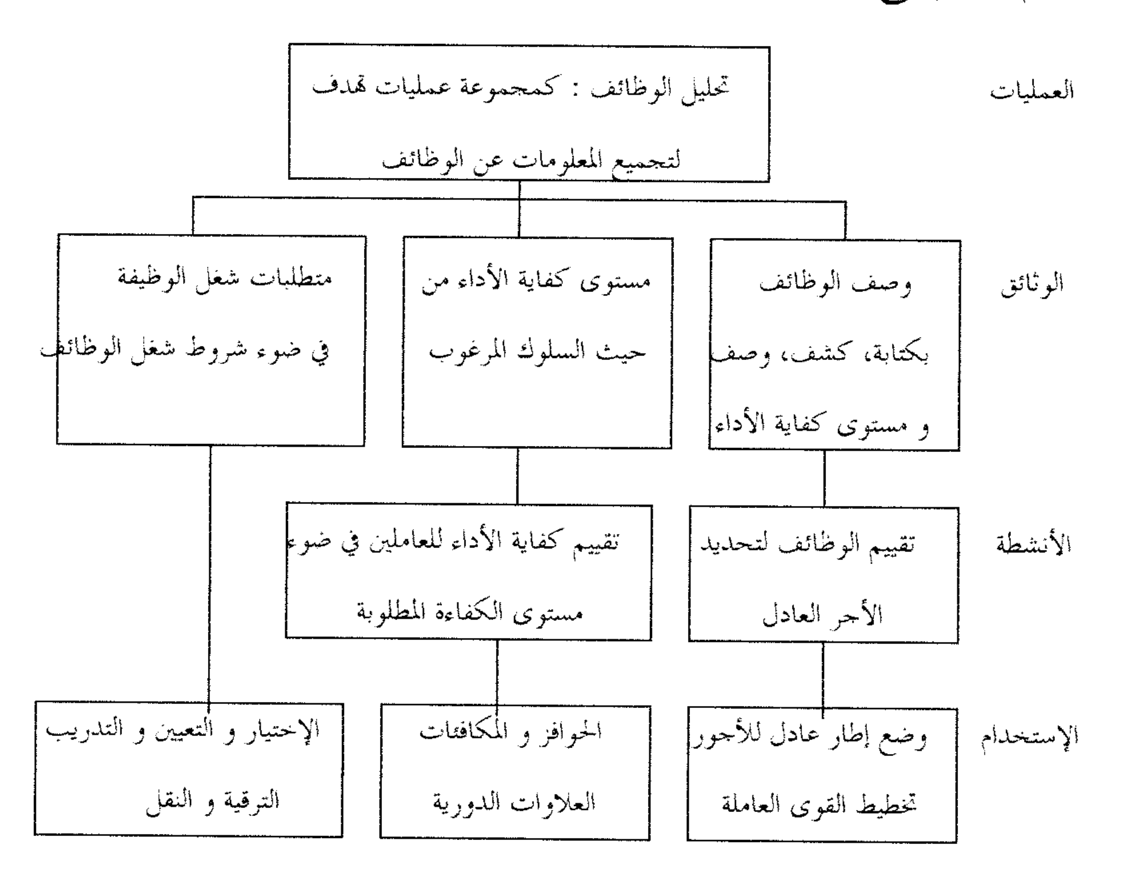
- الواجبات و الأعمال الخاصة بالوظيفة (مواصفات الوظيفة).
- مواصفات شاغل الوظيفة.
- مسؤولية الوظيفة.
- ظروف العمل.

و يتوقف نجاح هذه العملية على الأهمية التي تعطيها الإدارة لها و على مدى توفير الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة و القادرة على تحقيقها،و كذلك على مدى تعاون الأفراد و العاملين داخل المؤسسة في توفير المعلومات اللازمة و الضرورية للمشرفين على هذه العملية.

و في ما يلي نوضح العلاقة بين تحليل و وصف الوظائف و سياسات التوظيف والإستخدام للموارد البشرية حسب البيان التالي:

([1]) محمد عثمان إسماعيل حميد مرجع سابق ص67.

الشكل رقم (07) يوضح العلاقة بين تحليل ووصف الوظائف وسياسات الإستخدام للموارد البشرية.



المصدر: محمد عثمان إسماعيل حميد مرجع سابق ص67.

هذا و قد يخلط أيضا بين تحليل العمل و دراسة الحركة، حيث بالرغم من التداخل بينهما إلا أن تحليل العمل يهدف أساسا إلى توصيف العمل من حيث المسؤوليات و الإشراف، و يستفاد منه في التوظيف و التدريب و نظام الأجور، بينما دراسة الحركة فتتعلق بالأداء في العمل، و كيفية تحسين أسلوب العمل و التحكم في الوقت و بذلك فهي تختصر على الواجبات ، و نوضح هذا الإختلاف في ما يلي:

الجدول رقم (04) أوجه الإختلاف بين تحليل العمل و دراسة الحركة

أوجه المقارنة	تحليل العمل	تحليل الحركة
-الغرض	توصيف العمل	تغيير و تحسين أسلوب أداء العمل
-المجال	عام يتناول الواجبات والمسؤوليات في العمل و الإشراف...الخ	محددة النطاق و تقتصر على الواجبات
-درجة التفصيل	أقل تفصيلا	محددة و مفصلة لطرقة الأداء
-المستوى الذي يقوم به	داخل إدارة الأفراد	إدارة هندسة الإنتاج
-الأسلوب المستخدم	الملاحظة، المقابلة، قوائم الإستقصاء، السجلات	الملاحظة، الأفلام، الساعة المقياسية ...إلخ
-مجال الإستفادة من النتائج	إختيار القوى العاملة، التدريب ، وضع أنظمة الأجور...الخ.	تطوير أساليب الأداء

المصدر: عبد الغفار حنفي مرجع سابق ص122.

3)- **توصيف الوظائف:** هي عبارة عن قائمة للواجبات و المسؤوليات بشكل عام للوظيفة المعنية فهي تبين لنا ما يجب عمله و كيفية أدائه، و لماذا؟ فهي تعتبر بمثابة معيار للأداء الوظيفي، وبذلك تحدد المحتويات الخاصة بالوظيفة ([1])

([1]) راجع محمود حنفي سليمان مرجع سابق ص 123.

فبعد دراسة و تحليل البيانات و الحقائق المجمعة في بطاقات الوصف و مواصفات الوظيفة من طرف أخصائي التحليل الوظيفي، الذي يقوم بتنسيقها و ترتيبها في بطاقات نمطية تعرف ببطاقات الوصف التحليلي للوظائف، التي تعطي دلالة ومعنى واضح لطبيعة و مستوى الوظيفة وصورة كاملة مترابطة و منمطة عن أبعادها و مكوناتها الأساسية و العوامل المحيطة بها وشروط شغلها، وتتضمن هذه البطاقات إسم الوظيفة والواجبات التفصيلية التي يؤديها شاغلها والأدوات و الآلات و الوسائل المستخدمة في إنجاز العمل، و المسؤوليات التي تمارسها سواء كانت إشرافية أو غير إشرافية و ظروف العمل المحيطة بالوظيفة، هذا إلى جانب المطالب الأساسية اللازمة لشغل الوظيفة وفقا لطبيعتها و مسؤولياتها. [1]

من خلال ما سبق تتحدد لنا أهمية التقنيات المستخدمة في تقدير الموارد البشرية من حيث كونها وسيلة تسمح للمؤسسة من معرفة و تحليل إحتياجاتها للموارد البشرية، من خلال تحليل العرض الموجود و الطلب المحتمل، و هو ما يمكنها من الكشف الجيد عن الإمكانيات المتاحة (الفرص) وضرورة استغلالها أحسن الإستغلال، و الأخطار التي قد تهددها و العمل على تجنبها، و هذا كله من خلال مجموعة من الخطوات المتسلسلة و المتكاملة. و لا يمكن أبدا الإستغناء عنها في التسيير التقدير للموارد البشرية.

المطلب الثالث: أدوات تقدير الموارد البشرية

صحيح أن المؤسسة تعتمد على وضع أساليب و تقنيات عند تقديرها لمواردها البشرية كما سبق و أن رأينا ذلك ، غير أنه قد يطرح السؤال حول المرجع العملي الذي يمكنها من تحقيق ذلك، و الذي يتمثل أساسا في الأدوات التي تضعها لتجميع المعلومات و البيانات التي تسمح لها من ضبط هذه الأساليب و التقنيات، و عليه سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى هذه الأدوات.

[1] راجع محمد سعيد سلطان مرجع سابق ص 78.

إن أدوات تقدير الموارد البشرية تتحدد في مختلف الوسائل (الأدوات) التي يمكن الإعتماد عليها في بناء أساليب و تقنيات التقدير، و التي تشكل في مجموعها مصدر معلومات و بيانات لمسير الموارد البشرية، و هو يقوم بوضع هذه الأساليب و ضبط هذه التقنيات. و تعد هذه الأدوات من المتداولات اليومية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية.

ومن خلال دراستنا إلى تقدير وتسيير الموارد البشرية يمكننا أن نضبط هذه الأدوات فيما يلي:

أ)- المؤشرات الإحصائية : و هي عبارة عن مجموعة من البيانات الإحصائية و التي من شئنها إعطاء قيم و نسب تتعلق باليد العاملة في المؤسسة من حيث مجموعة من السلوكات والمظاهر. وخاصة من حيث حركتها (الإلتحاق بالمؤسسة، مغادرة المؤسسة، الغياب)و كذلك من حيث السن، الجنس و المؤهلات العلمية، ...إلخ. إذ من خلالها يمكن حساب المعدلات النمطية لهذه الحركة من خلال استخدام طرق رياضية و إحصائية و خاصة منها المعدلات المتوسطة وكذلك الفروقات الإحصائية و من بين هذه المؤشرات الإحصائية نجد : ([1])

-مؤشر حركة العمال (دوران العمل): و هو مؤشر يسمح من معرفة معدل دوران العمل ويعرف بمعدل دوران العمالة و يحسب كما يلي : ([2]) (عدد العمال المعينين + عدد العمال التاركين العمل) / متوسط عدد العاملين × 2 .

و يمكن أيضا حساب مؤشر ترك الخدمة و ذلك كما يلي:

(عدد العمال الذين تركوا العمل) / (متوسط عدد العاملين)

- مؤشر الغيابات: و يسمح بحساب معدل عدد أيام التي غاب فيها العمال عن العمل و ذلك بحساب (مجموع أيام الغيابات) / (عدد أيام العمل خلال السنة) ×100

- مؤشر التوظيف : و يسمح بحساب معدل التوظيف، و ذلك كما يلي :

(عدد العمال الذين تم تعيينهم (توظيفهم))/ (عدد عمال المؤسسة)×100

([1]) BERGER-LEURAULI « La gestion prévisionnelle des effectifs. des emplois et des compétences dans la fonction publique » 2éme édit -Paris 1998 p p 15 à 34.

([2]) IDEM P P 232-233.

– مؤشر التقاعد :وهو يسمح بمعرفة معدل الأشخاص الذين يذهبون إلى التقاعد خلال السنة، و يمكن حسابه من خلال العلاقة :

((عدد الأشخاص الذين غادروا المؤسسة إلى التقاعد) / (مجموع العمال))×100

و يمكن أيضا بنفس الطريقة حساب مؤشر التقاعد في كل قسم أو وحدة، أو مصلحة في المؤسسة و ذلك من خلال العلاقة (عدد الأشخاص الذين غادروا المؤسسة إلى التقاعد في المصلحة أو القسم المعني) / (عدد عمال القسم أو المصلحة) × 100

و كذلك هو الشأن بالنسبة لحساب مؤشر التقاعد عند النساء أو الرجال أو عند فئة من **الفئات** العمالية.

ب-هرم السن : من خلال هذا الهرم يمكن معرفة الأشخاص الذين سيصلون إلى التقاعد في مرحلة زمنية معينة، كما يمكن أن يعطي فكرة على الخبرة التي تتمتع بها المؤسسة، و يمكن أيضا أن نجد هرم السن على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى قسم أو مصلحة في المؤسسة.

" و هو من الأدوات الكلاسيكية في التسيير التقديري و يعتمد على توزيع العمال على فئات أعمار مختلفة".([1])

ج)-الموازنة الإجتماعية : و هي عبارة عن تجميع المعلومات و البيانات الأساسية التي تتعلق بالجانب الإجتماعي في المؤسسة لمدة سنة واحدة كمثلا :

-عدد الأشخاص الذين تم توظيفهم خلال السنة.

– عدد الأشخاص الذين تركوا المؤسسة خلال السنة.

– عدد الغيابات خلال السنة.

– عدد حوادث العمل خلال السنة.

([1]) BERGER-LEURAULI OP CIT P 25.

إلى غير ذلك من العناصر كما يمكن أن تكون مصحوبة بتقرير سنوي حول حصيلة نشاط إدارة الموارد البشرية.

و هي وثيقة إلزامية في المؤسسة، و من خلالها يمكن للمؤسسة أن تضع مؤشرات تسييرية.

د)- لوحة القيادة: و هي من أهم الأدوات بالإضافة إلى الموازنة الإجتماعية، و ترجع لوحة القيادة إلى سنوات بعد الحرب العالمية الثانية.

و تحتوي هذه اللوحة على مجموعة من المؤشرات الأساسية و الضرورية لتسيير الموارد البشرية بصفة مركزة و مختصرة، حيث تسمح و في أحسن الظروف من معرفة وضعيتها الحالية مما يسهل من إتخاذ التدابير في الوقت المناسب، كما تسمح هذه اللوحة من خلال هذه المؤشرات من تغذية مخطط تقدير الموارد البشرية. و بذلك فإن هذه اللوحة هي عبارة عن مجمع للمعلومات الضرورية و الأساسية بكيفية دقيقة و واضحة و في شكل نسب و معدلات و أرقام قياسية في شكل معلومات تتعلق بحركة العمال، الأقدمية، الخبرة، التكوين (المؤهلات) إلخ....

هـ)- بطاقات العمال و القوائم المختلفة :

هـ1-بطاقات العمال :تعد هذه البطاقات من الأدوات القاعدية (الأساسية) في التسيير و في التسيير التقديري و ذلك لأنها تتعلق بأبعاد مختلفة، أبعاد تتعلق بالتسيير اليومي للأفراد، أبعاد تتعلق بالتسيير الجماعي اليومي للأفراد، و أبعاد تتعلق بتسيير المؤسسة و خاصة من حيث تغذية نظام التسيير بالمؤسسة.

و نشير إلى أن هذه البطاقات لا تقتصر فقط على المعلومات الإدارية، بل يجب أن تتعدى إلى المعلومات الخاصة بالنوعية المهنية و الخاصة بكل عامل إذ يجب على الأقل أن تحتوي على:([1])

-معلومات عامة: الحالة المدنية، الحالة العائلية، الوضعية الإدارية...إلخ.

-معلومات عن السير المهني: المهام المشغولة (الموقع، المصلحة، المؤسسة،..إلخ).

([1])BERGER-LEURAULI OP CIT P 20 .

– معلومات عن التكوين: مستوى التكوين القاعدي، التطور حسب الشهادات المتحصل عليها (المؤهلات، القدرات).

– معلومات عن مختلف الترقيات التي تحصل عليها العامل.

هـ2– القوائم المختلفة:يمكن أن نجد قوائم مختلفة لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة منها:

-قوائم حسب رتب العمال.

-قوائم حسب خبرة العمال.

-قوائم حسب سن و جنس العمال.

-قوائم حسب المؤهلات العلمية.

-قوائم حسب تاريخ التقاعد ... إلخ.

و في هذا الشأن أيضا، يجب على المؤسسة أن تحتوي على يدويات أخرى بالإضافة إلى هذه البطاقات و القوائم و خاصة اليدويات المتعلقة بالجانب التنظيمي و القانوني (قرارات، مراسيم، إتفاقيات...إلخ) و ذلك في شكل مناهج عملية منها مثلا :

– مناهج خاصة بالتوظيف و شروطه.

– مناهج خاصة بالترقية و شروطها.

– مناهج خاصة بالتقاعد.

– مناهج خاصة بالضمان الاجتماعي إلى غيرها من المناهج.

و يجب أن تحفظ و ترتب بطريقة تسمح من اللجوء إليها عند الحاجة وفي أحسن الظروف.

و في الأخير يمكننا القول أن أدوات تقدير الموارد البشرية كثيرة و متنوعة و متداخلة فيما بينها، من حيث المعلومات التي تحتويها كل منها، و من الضروري على المؤسسة أن تضبط الأدوات التي تراها مناسبة لنشاطها بإعتبارها تشكل بنك معلوماتي ضروري لأية عملية تقدير أو تسيير.

وبذلك فهذه الأدوات هي وسيلة لتجميع المعلومات اليومية التي تتعلق بالعمال داخل المؤسسة، و مصدر معلومات تبنى عليها التقنيات و الأساليب التي تضعها المؤسسة في التسيير والتسيير التقديري للموارد البشرية و بصفة أخص تقدير الموارد البشرية.

و هكذا يمكننا القول أنه لا يمكن في أي حال من الأحوال إتباع أسلوب التسيير التقديري للموارد البشرية دون معرفة وفهم واختيار الأسلوب والتقنية والأدوات الضرورية التي تسمح بذلك .ولا يمكن أيضا المفاضلة و بصفة قبلية بين أسلوب أو آخر أو بين تقنية أو أخرى أو بين أداة أو أخرى. إذ يتحدد ذلك بالإمكانيات والخبرة والدراسة المعمقة لهذه الأساليب و التقنيات والأدوات ثم الإختيار من بينها ما يمكن المسير من الوصول إلى أهدافه.

الفصل الثالث: سياسات تسيير الموارد البشرية

المبحث الأول: سياسة التوظيف.

المبحث الثاني: سياسة التكوين.

المبحث الثالث: سياسة التحفيز.

الفصل الثالث: سياسات تسيير الموارد البشرية

لقد حاولنا من خلال الفصل السابق أن نتعرف على كيفية تقدير الموارد البشرية في المؤسسة غير أن السؤال الذي قد يطرح، هل يكفي المؤسسة أن تقدر إحتياجات من الموارد البشرية حتى نقول عنها أنها تتبع أسلوب التسيير التقديري للموارد البشرية ؟إن الإجابة حتما هي لا،بل يتوجب عليها بعد ذلك أن تضع سياسات تحاول من خلالها متابعة وتسيير ما تم تقديره من هذه الإحتياجات،حتى تجعل من هذه الخطط و البرامج التقديرية أدوات عملية تحقق من خلالها إحتياجاتها إلى اليد العاملة، وبذلك فإن هذه السياسات تعتبر بمثابة الأدوات العملية التي تسمح للمؤسسة من إستقطاب اليد العاملة، تنميتها وصيانتها والمحافظة عليها.

وهي مفاهيم ضرورية وأساسية في التأثير على حجم (كمية) ونوعية اليد العاملة، ومن ثمة سنركز في بحثا هذا على السياسة التالية:

- سياسة التوظيف . - سياسة التكوين . - سياسة التحفيز.

و دلك من خلال مباحث ثلاثة، بحيث نتناول كالآتي:

البحث الأول:سياسة التوظيف.

المبحث الثاني: سياسة التكوين.

المبحث الثالث: سياسة التحفيز.

ونركز دراستنا في هذا الفصل حيث انتهت عملية التقديرات لليد العاملة ،كما أننا نستخدم مفهوم سياسات تسيير الموارد البشرية ، بدلا من عمليات تسيير الموارد البشرية، سواء تعلق ذلك بالتوظيف، أو التكوين أو التحفيز، وذلك اعتبارا أن مفهوم السياسات مرتبط بأهداف إستراتيجية على مستوى المؤسسة وتتميز بالاستمرارية من حيث الزمن والهدف أو الأهداف المستقبلية، وتتحدد معالمها بمجموعة من الإجراءات ويمكن لها أن تؤثر على هيكلة المؤسسة وبنيتها البشرية سواء من الناحية الكمية أو النوعية، وهي بذلك تأخذ طابع التعقيد والجهد الإداري .

أما مفهوم العملية فهو مفهوم مؤقت غير مستمر، بحيث ينتهي مباشرة بعد انتهاء العملية.

المبحث الأول: سياسة التوظيف

بعد أن تتمكن المؤسسة من وضع مخطط تقديري لإحتياجات للموارد البشرية، تعمل على تزويد نفسها بالعنصر البشري الذي تم تقديره، معتمدة في ذلك على سياسة التوظيف، والتي تعرف بسياسة الإستقطاب أو الإمداد. وتولي المؤسسة لهذه السياسة أهمية خاصة جدا بإعبار أن باقي سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة تتوقف على نجاح أو فشل سياسة التوظيف، و بإعتبار أن هذه السياسة تتطلب إجراءات خاصة تمكن من الكشف بطريقة موضوعية على من تتوفر فيه شروط الإلتحاق بمنصب العمل من بين المترشحين لهذا المنصب ، وبذلك فإن السؤال الذي يطرح هنا، كيف يمكن للمؤسسة أن تضع هذه السياسة ؟

وماذا يقصد بالتوظيف ؟ و ما هي أهمية ؟ و ما هي الإجراءات الضرورية في إعداد هذه السياسة ؟ ذلك ما سنحاول معرفته من خلال هذا المبحث وذلك بالتركيز على مفهوم البرامج التقديرية للتوظيف و ذلك من خلال مطالب ثلاثة بحيث نتناول في ما يلي:

المطلب الأول: مفهوم التوظيف.

المطلب الثاني: أهمية التوظيف وأهدافه.

المطلب الثالث: إجراءات التوظيف.

المطلب الأول: مفهوم التوظيف

إن عملية التوظيف من الأساسيات في الوظائف الإدارية في المؤسسة عموما، وفي إدارة الموارد البشرية خاصة، وأكثرها تعقيدا وصعوبة وهي عملية مستمرة ودائمة، تلي مباشرة وظيفة التقدير والتخطيط للموارد البشرية و تولى لها المؤسسة إهتماما خاصا فتحاول أ ن تسخر لها إمكاناتها و طاقاتها، حتى تتمكن من القيام بها. ذلك أن نجاح أهداف المؤسسة وسياساتها المستقبلية في وظائفها المختلفة (التموين، الإنتاج، التوزيع...إلخ) تتوقف على نجاح هذه السياسة (سياسة التوظيف)، فبعد الإنتهاء من تقدير الإحتياجات الكمية و النوعية تلجأ المؤسسة

إلى القضاء على العجز أو الفائض المسجل بإتباع سياسة التوظيف ، و التي تعتبر أسلوب الأمان الحالي و المستقبلي في ذلك.

و يمكننا أن ننظر إلى مفهوم التوظيف من زاويتين أساسيتين الأولى تتعلق بإستقطاب اليد العاملة المؤهلة والتي يمكنها أن تستجيب لشروط التوظيف ويعرف هذا المفهوم أيضا بالإمداد، والثانية تتعلق بإحلال (تعويض) الأفراد الذين غادروا مناصب عملهم لسبب أو للأخر، وبذلك يمكننا أن نجد تعاريف عديدة للتوظيف فنذكر منها :

- " التوظيف هو وضع في خدمة الأقسام، الورشات و المصانع الأفراد الضروريين وتسييرهم بطريقة جيدة عدديا ونوعا " ([1]) وهو تعريف يرتكز على العملية النهائية للتوظيف من حيث تعين الأفراد في مراكز عملهم بحسب مواصفاقم النوعية والكمية.

- " التوظيف هو ملء وظيفة شاغرة وتقبل دخول عنصر جديد وإضافي في المؤسسة "([2])وهو تعريف يقترب نوعا ما من التعريف الأول غير أنه يرتكز على مفهوم التوظيف بمعنى استقطاب العناصر الجديدة في حين أن التوظيف يأخذ أبعادا أخرى.

- " الاستقطاب بمعنى العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم للمؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة "([3])وهو مفهوم يركز على الجهد الذي تبذله الموسسة قصد إغراء طالبي العمل للإلتحاق بالموسسة وشغل وظائف شاغرة.

- " يقصد بالإمداد الإعلان عن الوظائف الشاغرة، لدعوة من تتوفر فيهم شروط شغل الوظيفة للتقدم بطلباتهم، للإلتحاق بالوظيفة بهدف جذب أكبر عدد من الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط، من سوق العمل الخارجي أو الداخلي، ويقصد بالإختيار المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة المعلن عنها، لإختيار أفضل المهارات المتاحة، التي تتطابق مع متطلبات شغل هذه الوظائف للعمل بالمنظمة، مما يساعد على تطبيق مبدأ وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب." ([4])

([1]) JEAN GUYOT « Le recrutement méthodique du personnel » édit Organisations -Paris 1970 p 70.

([2]) PIERRE JARDILLIER « La gestion prévisionnelle » édit Entreprise 1972 p 132.

([3]) عبد الغفار حنفي مرجع سابق عن :

DWIVEDI RS « MANPOWER Management » New Delhi prentice hall of Indien Privat limited 1984 p 102.

([4]) محمد عثمان إسماعيل حميد مرجع سابق ص 156.

ويعتبر هذا التعريف شاملا وعاما، حيث أشار لمجموع إجراءات التوظيف، من حيث شغور المنصب، وشروط التوظيف وطرق التوظيف.

وبذلك يمكننا القول أن التوظيف هو عملية تحديد المناصب الشاغرة أو التي يمكن أن تشغر، وتحديد موصفاتها ثم البحث عن الأشخاص الذين تتوافر فيهم هذه الشروط، وترقبهم للإلتحاق بالمؤسسة قصد شغل هذه الوظائف بالكيفية التي يمكن المؤسسة من مزاولة نشاطها في أحسن الظروف، وذلك في حدود إجراءات وقواعد تضعها المؤسسة .

وهي الفكرة التي ذهب إليها J.M PERITTI في تعريفه للتوظيف بأنه "العملية الإدارية التي تقتضي من المنظمة أو التنظيم تحديد إحتياجاتها من حيث القوى البشرية القادرة والراغبة في العمل والبحث عن هذه العناصر وترغيبها في العمل بالمنظمة" ([1])

المطلب الثاني: أهمية التوظيف وأهدافه

بعد ما حاولنا من خلال المطلب الأول إعطاء تعريف للتوظيف، سنحاول من خلال هذا المبحث دراسة أهمية التوظيف و أهدافه .إد أن تحديد هذه الأهمية والأهداف تمكننا من معرفة العلاقة بين تقدير الموارد البشرية وسياسة التوظيف في المؤسسة و ذلك من خلال الإجابة عن التساؤلين التالين، لماذا نوظف؟ ومن نوظف؟

أ) أهمية التوظيف

بالرغم من أن وضع سياسات للتوظيف تعتبر عملية صعبة ومعقدة، فإنها تعتبر أيضا هامة بالنسبة لمصير المؤسسة، وقد تتحدد أهميتها خاصة من حيث:

-**تكاليف جلب اليد العاملة** :من المعلوم أن المؤسسة تتحمل تكاليف معتبرة لرسم سياسة و وضع إجراءات عملية التوظيف من خلال مجموع التدابير اللازمة من حيث المراحل المختلفة لهذه الإجراءات ومن حيث ما تتطلبه هذه الإجراءات من جهود وأموال، من خلال الميزانيات المالية التي تخصص لهذه السياسة، من حيث الدراسة المسبقة لتحديد الإحتياجات وإعداد

([1]) J M PERITTI « Fonctions personnelles et management des ressources humaines » -Paris 1993 P 105.

التقديرات. إذ على المؤسسة تخصيص أفراد مختصين للقيام بهذه العملية، أو أن تلجأ إلى المكاتب المختصة أو الاستعانة بالمختصين حتى تتمكن من ذلك. وخاصة في المؤسسات ذات الطابع التجاري والإنتاجي، والتي تستخدم تكنولوجيا معقدة وعدد كبير من الأفراد .
عملية التنفيذ أيضا هي الأخرى تعتبر مكلفة من حيث الإجراءات والخطوات التي تسمح من إستقطاب ما تم تقديره ، إذ ذلك يتطلب مصاريف، الإعلان، الإشهار، والملف...إلخ وبالتالي فإن عدم نجاح عملية التوظيف تشكل مصدر تكاليف إضافية للمؤسسة، وعلى المؤسسة أخذ الإحتياطات اللازمة، حتى تكون هذه التكاليف موضوعية، وفي حدود العملية. ومن أجل هذا كله تولي المؤسسة أهمية خاصة للتوظيف .

- **استقرار اليد العاملة :** قد لا يستقر العامل في منصب عمل معين تم توظيفه فيه، طوال حياته المهنية في المؤسسة، و لكن من الممكن بل في غالب الحالات يعبر ليس فقط نوع العمل و لكن مساره المهني كذلك، و قد يؤدي ذلك إلى مغادرة المؤسسة، فيجبر المؤسسة مرة أخرى البحث من جديد على عامل آخر يعوضه بكل التكاليف التي تتبع العملية مما في ذلك تضييع الوقت وتأخر النشاط خاصة إذا كان العامل المستقيل يشغل منصبا حساسا، و إذا تكررت هذه المشكلة مع عمال آخرين فلا يمكن للمؤسسة أن تباشر عملها على أحسن وجه، لهذا فإن عملية التوظيف لا تختصر فقط على اختيار العامل الكفء و المؤهل بل هي عملية مستمرة و تشمل أيضا الإهتمام بحياته المهنية، و تعمل على ترقيته في الوقت المناسب و تحفزه أكثر على بذل مجهود بصفة دائمة و مستمرة.

- **انتقاء المؤهلات المطلوبة:** تقوم عملية التوظيف على إنتقاء من سوق العمل احسن الكفاءات التي تستجيب لشروط شغل الوظيفة الشاغرة بناء على عملية تحليل الوظائف و اعتمادا على وثيقة توصيف الوظائف، هذه العملية تتطلب مختصين في مجالات مختلفة كعلم النفس، علم الإجتماع،...إلخ وقد يخضع المترشح إلى اختبارات و فحوص تسمح من الكشف عن القدرات و الكفاءات الكامنة فيه.

- مساهمة العنصر البشري: (العامل المستقطب) في تحقيق المردودية المخطط لها في المؤسسة، إذ كما سبق الذكر لا يمكن للمؤسسة أن تحقق هذه المردودية إلا باستخدام هذا العنصر البشري، وهو المفهوم الضمني للتوظيف .

ب) أهداف التوظيف

قد تتحدد أهداف التوظيف من الغرض الذي تقوم عليه عملية التوظيف والذي قد يتحدد أساسا في تزويد المؤسسة باليد العاملة الضرورية لتحقيق أهدافها و الاستمرار في حياتها، من خلال تحقيق التلاؤم بين إحتياجات المؤسسة (الوظيفة) وخصائص الفرد . ومع ذلك يمكن أن نجد أهدافا أخرى نلخصها فيما يلي:

ب1) على المستوى الداخلي:

- تلبية حاجيات المؤسسة من اليد العاملة المطلوبة.
- يسمح للمؤسسة من مباشرة نشاطها في أحسن الظروف.
- يهدف إلى وضع وسائل وتقنيات تسمح للمؤسسة من إختبار مترشحين مؤهلين.
- يحدد الأفراد المؤهلين لشغل منصب ما بأحسن تكلفة.
- جلب أكبر عدد ممكن من مترشحين لكي يتسنى للمؤسسة إختيار أحسنهم.
- تسمح بوضع كل مترشح لمنصب عمل تتوفر فيه الشروط في المكان المناسب له، بطريقة تسمح له الإستخدام الأمثل لطاقته وقدراته ومؤهلاته وخبراته .

ب2) على المستوى الخارجي:

- إمتصاص اليد العاملة من المجتمع.
- المساهمة في السياسة الإقتصادية و الإجتماعية للدولة.

و بذلك فإن فكرة التوظيف تنطلق من مبدأ الإستفادة من الأفراد الذين تم توظيفهم بطريقة لا تتحمل فيها المؤسسة تكاليف إضافية .حيث أن " المنظمة لن تستأجر خدمات أي فرد إلا إذا

شعرت بأن مساهمة أو إسهام هذا الفرد داخل المنظمة سوف يزيد على أو يتساوى (على أقل تقدير) مع قيمة الأجر الذي تدفعه له"[1].

وهي فكرة تنطلق من الإستراتيجية التي تضعها المؤسسة في ميدان تحصيل القوى العاملة بما يتماشى ومجموع أهدافها سواء كانت تتعلق هذه الأهداف بالكفاءة الإنتاجية أو السياسة الإجتماعية أو السياسة المالية .

ومن ثمة تحقق أحسن مردودية ممكنة لفترات زمنية معينة، فالمؤسسة لا تشغل عاملا إلا إذا أدركت أن العامل يحقق مردودا أكبر من تكلفته أو على الأقل يساويها ، وهي بذلك تنطلق من مبدأ النقطة التي يتساوى فيها معدل الأجر والنتائج الإضافية والذي نقصد به نسبة الزيادة في الإنتاج عند زيادة (توظيف) عامل واحد، وبنفس المبدأ تقوم المؤسسة بالإستغناء عن بعض العمال إذا ما حدث إنخفاض في إنتاجياتهم بدرجة تجعل لأجور المدفوعة لهم أكثر من إنتاجاتهم (مردودهم) .

وبذلك تعمل المؤسسة على المفاضلة بين المستخدمين للوظيفة المطلوبة شغلها بمراعاة الكفاية، عند كل عامل من جهة و بمراعاة السياسة الإنتاجية من جهة أخرى، من خلال قانون السوق (العرض و الطلب) أي أن المؤسسة تختار من بين العارضين لقوة عملهم ما يتطلبه برنامجها الإنتاجي في حدود التقديرات الموضوعة مسبقا. و تحاول دوما الإبتعاد عن تحقيق تكلفة زائدة ، و من أجل ذلك عليها أن تحدد الإجراءات و الطرق و كذا المصادر الكفيلة بتحقيق ذلك.

المطلب الثالث: إجراءات التوظيف

لا يكفي إعطاء تعريفا للتوظيف وتحديد أهميته وأهدافه بل يجب على المؤسسة أن تحدد الإجراءات العملية والضرورية لتحقيق سياسة التوظيف في المؤسسة، ولعل أن إجراءات التوظيف تبدأ من تحديد العجز من اليد العاملة، و وضع مخطط توظيف إلى غاية عملية التعيين في منصب العمل كخطوة أخيرة في عملية التوظيف، وهو ما نحاول معرفته من خلال هذا المطلب بالتركيز على تحديد مصادر التوظيف، طرق التوظيف، مراحل التوظيف، باعتبار أن مخطط التوظيف تمت دراسته من خلال الفصل الثاني " تقدير الموارد البشرية ".

---

(1) حنفي محمود سليمان مرجع سابق ص 302.

ومن خلال ضبط هذه الإجراءات يمكن للمؤسسة أن تجيب عن السؤال التالي: كيف نوظف ؟ و الذي يتمحور حول مصادر التوظيف و طرق التوظيف.

أ- مصادر التوظيف

بعد أن تتمكن المؤسسة من تحديد أهمية وضرورة التوظيف، وبعد أن تقدر إحتياجاتها لليد العاملة من الناحية النوعية والكمية، يتعين عليها البحث عن مصادر التوظيف والمفاضلة بين هذه المصادر والتي يمكن تقسيمها إلى قسمين: [1]

أ1- مصادر داخلية :ويعني أن المؤسسة تقوم المؤسسة بالتوظيف بالإعتماد على ما تتوفر عليه من موارد بشرية ويدخل هذا ضمن سياسات تسيير الموارد البشرية (حركة العمال) فبعد أن تحدد المؤسسة العجز في اليد العاملة، وجرد الموارد المتاحة، تعمل المؤسسة أولا على إعادة التوازن بالإعتماد على هذه الموارد المتاحة، من خلال سياسة الترقية بالنسبة للأفراد الذين يتوفرون على قدرات تسمح لهم شغل وظائف أعلى في الهرم الوظيفي، والتنزيل بالنسبة للأفراد الذين يتم تنزيلهم في الرتب أو الوظيفية أو تحويلهم إلى فروع وظيفية أخرى، كعقاب لهم نظرا لعدم إستخدام كل طاقتهم، أو عدم توفر هذه الطاقة بحسب المنصب الحالي، أو لسبب أخر. وبذلك فإن هذا المصدر يمكن أن يتحدد من وضعية حركات مختلفة، كما أنه يعتبر المصدر الوحيد في عملية الترقية الوظيفية.

وتتميز هذه الطريقة، بمزايا وعيوب نلخصها فيما يلي: [2]

مزايا هذه الطريقة:

-توفير فرص التقدم والترقية للعاملين بشكل يؤدي إلى توليد الدافع لديهم على العمل .
-توفير بيئة عمل يسودها شعور العاملين بالرضى العام.
- وضوح المستقبل الوظيفي (سلم الترقية) أمام العاملين.
-الإستفادة من الخبرات و القدرة التي تتراكم داخل المنظمة.

---

[1] J M PERITTI O P cit p p 191-192.

[2] راجع محمود حنفي سليمان مرجع سابق ص ص 201-202.

-سهولة إدارة عملية التوظيف ذاتها، نظرا لقلة الإجراءات .
-إنخفاض عنصر التكلفة المرتبطة بسياسة التوظيف.
-إنخفاض نسبة الخطأ في عملية التوظيف نتيجة لمعرفة الإدارة بالأفراد العاملين بها.

عيوب هذه الطريقة:

-حرمان المنظمة من أي عامل جديد قد يحمل قدرات وخبرات جديدة ومتنوعة.
-نقل الخبرة السابقة ليس بمزاياها فقط وإنما بعيوبها أيضا.
-إزدياد الأعباء الخاصة بإعادة التدريب على الوظائف الجديدة بالنسبة للعاملين القدامى، الأمر الذي قد يزيد من تكلفة هذه السياسة - سياسة التدريب -
-عدم توافر الأعداد الكبيرة من العاملين، وهذا يشكل أحد القيود الأساسية في عملية الإختيار.

أ2- المصادر الخارجية:مهما كانت طبيعة المؤسسة لا يمكنها الإعتماد كليا على مواردها الداخلية، فهي بحاجة إلى تجديد طاقاتها من الخارج، وحتى في الإعتماد على المصادر الداخلية هي أيضا في حاجة إلى تعويض الأفراد الذين تمت ترقيتهم، أو ترتيبهم أو تحويل مناصبهم، وقد تكون أيضا أمام وضعية عدم توافر شروط (مؤهلات وقدرات) الإلتحاق بمنصب شاغر في الموارد البشرية المتاحة فتلجأ المؤسسة حين إذن إلى المصادر الخارجية أي سوق العمل ويمكن أن نحصر هذه المصادر الخارجية فيما يلي: ([1])

- المكاتب الحكومية: وهي أحد المصادر الخارجية التي يمكن اللجوء إليها لطلب العمالة الأزمة، وتلعب هذه المكاتب دور الوسيط بين طالبي العمل وبين المنظمات (المؤسسات)، مثل مكتب اليد العاملة في الجزائر ،و هي مكاتب تابعة للدول و الحكومات.

- مكاتب التوظيف الخاصة : توجد بكثرة في الدول الرأس مالية وتقوم على إنشاء معلومات دقيقة وتفصيلية عن طالبي الوظائف بحيث يمكن اللجوء إلى هذه السجلات بسهولة ومن ناحية أخرى فإنها تتلقى أيضا جميع طلبات المنظمات المختلفة وتقوم بتسجيلها ثم تتولى مهمة التوفيق بين كل منها، وذلك نظير مقابل مادي معين.

([1]) راجع محمود حنفي سليمان مرجع سابق ص

- الإعلان الخارجي: يعتبر الإعلان الخارجي من الوسائل الواسعة الإنتشار في الوقت الحاضر للحصول على اليد العاملة والغرض منه إعطاء فكرة عن طبيعة الوظيفة المراد شغلها وشروط العمل فيها. ويتم ذلك عادة عن طريق الصحف اليومية والمجلات المختصة ويتضمن هذا الإعلان، طبيعة العمل المطلوب، متطلبة شغله ومكان شغله...إلخ.

- المعاهد العلمية والجامعات: قد ترسل المؤسسة مندوبين ليبحثوا عن العناصر الممتازة من خرجي هذه المعاهد والجامعات، وقد تقوم بذلك من خلال أبحاث دورية عبر كل الوطن، فتقوم بملتقيات وتعرض أفلام لتعريف بمؤساساتها، منتوجاتها ومشاريعها، وتحاول بذلك إغراء الذين سينهون دراساتهم. و تعرف هذه الطريقة خاصة في المؤسسات الصناعية الأمريكية التي تعرف تزايدا مستمرا في الطلب على فئة العمال المهرة ([1])

- توصيات العاملين بالمؤسسة : قد تكون توصيات العاملين بمثابة مصدر إمداد المؤسسة بأفضل الأكفاء في سوق المتطلعين إلى العمل، إذ يرتكز على توصيات حول أصدقائهم أو أقاربهم، أو لأحد بينهم و بينه صلة وثيقة و تأخذ المؤسسة هذه التوصيات عند تعينهم ([2])

- الطلبات الواردة إلى المنظمة : قد يصل إلى المنظمات طلبات عمل، يمكن للمؤسسة الإستفادة منها من خلال دراستها و تحليلها و إختيار الأفضل منها ([3])

ولمصادر التوظيف الخارجي أيضا مزايا وعيوب يمكن أن نلخصها فيما يلي:

مزايا هذه الطريقة

- تلبية حاجيات المؤسسة من اليد العاملة الغير متوفرة على المستوى الداخلي.
-إمكانية الإختيار من بين أكبر عدد من طالبي العمل.

عيوب هذه الطريقة

-كل مترشح يحتاج إلى فترة زمنية للتأقلم مع المحيط الإجتماعي.
- قد لا تنجح المؤسسة في إختيار الأفراد، فينعكس ذلك سلبا على نشاطها.

([1]) راجع عادل حسن مرجع سابق ص 23.
([2]) راجع منصور أحمد منصور مرجع سابق ص132.
([3]) راجع محمد عثمان إسماعيل حميد المرجع السابق ص161.

- تعد أكثر تكلفة من الطريقة الأولى (التوظيف الداخلي).

وعموما فإنه ليس من الأفضل للمنظمة أن تقتصر سياستها على التوظيف الداخلي، كما أنه ليس من المفضل أيضا أن تقتصر هذه السياسة على التوظيف من الخارج، ذلك أن لكل مزايا وعيوب، من أجل هذا تتبع معظم المنظمات حلا وسطا، وذلك بالإختيار من الداخل أولا ثم اللجوء إلى الخارج ثانيا.

كما على المؤسسة في إطار التسيير التنبؤى، التنبؤ بمصادر التوظيف بصفة مسبقة حتى تسهل عليها عملية البحث و إستقطاب اليد العاملة، حين ترغب في ذلك، خاصة إذا علمنا أن سوق اليد العاملة متنوع وأن نوعية وحجم اليد العاملة في السوق تختلف من زمان لأخر ومن مكان لأخر بحسب نوعيتها، تخصصها و درجة تواجدها ومنه ثمة محاولة التعرف المسبق لهذه السوق ضروري للمؤسسة .

ب)- طرق التوظيف

" إن الدعوة لجذب الأفراد حتى يتقدموا نحو المناصب الشاغرة هي الخطوة الأولى في عملية ملء الوظائف، أما الخطوة الثانية فتتمثل في إستعمال الأساليب الضرورية لأختيار أكفئ العناصر من المتقدمين، وبالتالي فالهدف الرئيسي من إجراء عملية الإختيار هو إبعاد الأفراد الغير مؤهلين للوظائف المعلن عنها "([1]) وبناء على ذلك، قد يطرح السؤال التالي: كيف تميز المؤسسة بين مختلف المترشحين ؟ و قد طرح هذا السؤال منذ المراحل الأولى التي بدأت فيها المؤسسة تهتم بالعنصر البشري، وللإجابة عن هذا السؤال يمكن القول أن هناك العديد من الوسائل والطرق التي تسمح من قياس مؤهلات وخصائص الأفراد، وبذلك تسمح من الإختيار بين الأفراد المتقدمين، ويمكن أن نحصر هذه الطرق في ما يلي : ([2])

ب1)- طريقة الإختبارات والفحوص المهنية : وترجع هذه الطريقة إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية حين استخدمت في المجال الصناعي، وتهدف هذه الطريقة إلى إجراء إختبارات وفحوص مهنية على المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة، بحيث تمكن من الكشف عن مجموعة من الصفات والقدرات عند هؤلاء المتقدمين، و يمكن أن تتخذ أشكالا وصورا عديدة :

([1]) عادل حسن مرجع سابق ص4.

([2]) راجع عادل حسن المرجع السابق ص ص 55-57.

- إختبارات الذكاء : و تهدف إلى قياس درجة ذكاء الأفراد وصحة حكمهم على الأشياء وطريقة تفكيرهم وتصرفاتهم وقوة ذاكرتهم ومقدرتهم على الملاحظة .

- إختبار المقدرة : ويهدف قياس مقدرة المترشح من حيث السرعة في الأداء

- إختبارات الميل للعمل : ويهدف إلى قياس مدى حب المترشح للعمل أو المهنة المراد شغلها، وكذا درجة انسجامه معها .

- إختبارات الشخصية : وهو من أصعب الإختبارات بحيث يهدف إلى حصر أخلاق وطباع ومقدرة المترشح على القيادة خاصة ودرجة حساسية وشجاعته وتحكمه في أعصابه ......إلخ

ويمكننا أن نجد اختبارات أخرى، بحسب الهدف من وراء هذه الإختبارات مع العلم أنه في هذه العملية يستعان بمختصين في هذا المجال و للمزيد من المعلومات يمكن اللجوء إلى كتب علم النفس الصناعي، و علم نفس العمل.

ب2)- **طريقة الطلب** : وهي من الطرق الأكثر إستخداما ومن الوسائل العامة عند عملية التوظيف، حيث أن الطلب عادة يكون مصحوب بملف للمترشح، و يمكن من خلاله معرفة المعلومات الأولية والأساسية لهذا المترشح من حيث السن، الجنس، الحالة الإجتماعية، المؤهلات العلمية الخبرات السابقة...إلخ.

ب3)- **طريقة المقابلة**: وهي وسيلة الأكثر شيوعا في العالم لتقييم والحكم على المترشح. ويمكن أن تتخذ أشكال المقابلة الشخصية، المقابلة الجماعية،...إلخ، و هي الأخرى تهدف إلى الكشف عن قدرات وإمكانيات المترشحين، وكذلك الحكم على شخصياتهم وطباعهم وأخلاقهم.

ونشير إلى أن المؤسسة يمكنها إختيار أية طريقة من هذه الطرق كما يمكنها الجمع بينها، ويتوقف ذلك على مدى الأهمية التي تعطيها المؤسسة لهذه الإختبارات ومدى الإمكانيات التي تتوفر عليها في تحقيق ذلك، كما يمكن للمؤسسة الإستعانة بمختصين من الخارج لتحقيق هذا الهدف.

ج) **مراحل التوظيف**:تمر علاقة العمل عادة بمرحلتين متعاقبتين تتمثل الأولى في المرحلة التجريبية أي المرحلة السابقة للتوظيف النهائي بينما تتمثل المرحلة الثانية في مرحلة التعيين النهائي أو الترسيم (التثبيت).

و تتميز كل منها بخصائص و مميزات و يمكن أن نوضح هذه المراحل كما يلي ([1])

المرحلة الأولى: مرحلة التجربة، و هي المرحلة التي يوضع فيها العامل الجديد تحت الملاحظة في فترة تدريبية و تجريبية، قصد التأكد من مدى كفاءته و قدراته و إستعداداته للقيام بالعمل الموكل إليه، و كذلك فرصة للعامل نفسه لإثبات مهارته و خبراته في إتقان العمل الذي كلف به حيث تنص في هذا الشأن بالنسبة للقانون الجزائري المادة 18 من قانون علاقات العمل أنه يمكن أن يخضع العامل الجديد في توظيفه لمدة تجريبية لا تتعدى ستة أشهر كما يمكن أن ترفع هذه المدة إلى 12 شهرا لمنصب عمل ذا تأهيل عالي.

المرحلة الثانية: مرحلة الترسيم (التثبيت): بعد جمع المعلومات و تحليلها و تفسيرها بناء على نتائج الفترة التجريبية، قد يكون القرار برفض المترشح أو تأجيل تثبيته مع إعطائه فرصة أخرى للتجريب، كما هو الحال بالنسبة للقانون الجزائري أو فصله نهائيا، و إذا تم تقييم العامل إيجابيا يمكن حين إذ اعتباره مرسما أو عامل دائما بالمؤسسة و في هذا الموضوع نضيف أيضا أن المؤسسات العالمية خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية و ألمانيا و غيرها، تعمل على إتباع أسلوب التوظيف بالتعاقد، و هو نظام يختلف عن النظام الأول لكون هذا الأخير يسمح لهذا العامل أو الموظف للتعاقد مع المؤسسة لمدة زمنية محددة، و قد تلجأ المؤسسة لفسخ عقد العمل بموجب إنتهاء عقد العمل كما هو الحال أيضا للعامل، و يمكن لها أيضا و للعامل إذا تحققت إرادة الطرفين في إعادة تجديد العقد لمدة زمنية أخرى، و قد يطرح السؤال هنا حول أهمية التوظيف الدائم و التوظيف بالتعاقد.والجواب عن دلك يمكن في ما يحققه التوظيف للمؤسسة وللعامل كل حسب نظرته وانشغلاته.

و في الأخير، تتضح لنا أهمية سياسة التوظيف في كونها سياسة معقدة وصعبة و ما على المؤسسة إلا أخذ الحيطة و الحذر في كل مرحلة من مراحل التوظيف، كما يجب عليها أن تضبط و بصفة جيدة الإمكانيات و الوسائل التي تمكنها من تحقيق ذلك، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات و الأساليب و القدرات التي تسمح من وضع سياسات تقديرية للتوظيف بما يؤمن لها إحتياجاتها من العنصر البشري و ما يحقق لها أهدافها المسطرة.

([1]) راجع سليمان أحمية "التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري "ديوان المطبوعات الجزائرية بدون سنة ص ص 122-123.

المبحث الثاني: سياسة التكوين

لقد حاولنا في المبحث الأول من هذا الفصل دراسة سياسة التوظيف على مستوى المؤسسة باعتبارها أحد السياسات و الوسائل التي تساعد المؤسسة في تحقيق ما تم تقديره والتنبؤ به من حيث العنصر البشري الضروري لتحقيق أهدافها غير أن هذا لا يكفي للمحافظة و التحكم في هذه التقديرات و التنبؤات، إذ كما نعلم أن مفهوم القدرات و الطاقات تختلف عبر الزمن و تحتاج دوما إلى صيانة و اعتناء حتى تبقى دائما تستجيب للظروف التي تواجهها كتغير التكنولوجيا المستخدمة أو تغير أساليب و تقنيات العمل...إلخ.

و تعتبر سياسة التكوين أسلوب ضروري في تحقيق هذه الصيانة و الإعتناء بالعمال، غير أن السؤال الذي يطرح هنا، كيف يمكن للمؤسسة أن تضع مخططا تكوينيا يمكنها من تحقيق هذا ؟ ومن خلال هذه السياسة التكوينية يمكن للمؤسسة أن تجيب عن مجموعة من الأسئلة لماذا نكون ؟ من نكون؟ كيف نكون؟ و هو ما سنحاول معرفته من خلال المطالب الثلاثة التالية:

المطلب الأول: مفهوم التكوين.

المطلب الثاني: أهمية التكوين، أهدافه و أنواعه.

المطلب الثالث: إجراءات مخطط التكوين والتسيير التنبؤي له.

المطلب الأول: مفهوم التكوين

يعتبر موضوع التكوين في المؤسسة من المواضيع التي تولى إهتماما خاصا . نظرا للدور الكبير الذي يلعبه في تنمية و تطوير المهارات عند العمال بما يحفزهم على المزيد من بذل الجهود بما يحقق أهداف المؤسسة.

وأصبحت بذلك المؤسسات تعمل على وضع برامج تكوينية وتخصص أموال وإمكانيات لتحقيق ذلك. و قد تعددت و تنوعت تعاريف التكوين و من بين هذه التعاريف :

-" يقصد بالتكوين العمل على زيادة معرفة و مهارة الفرد، لترشيد أدائه للوظيفة التي يشغلها سواء كانت حالية أو مرتقبة"([1]) و هو تعريف يركز على زيادة المعارف و المهارات للفرد العامل داخل المؤسسة و التنبؤ بها.

-" التكوين هو شكل من أشكال التدريب، و باستخدامه، و عن طريقه تنمى و تكتسب المعارف و القدرات الفنية" ([2]) و هو تعريف يركز أساسا على الجانب التطبيقي للمهنة أي أنه مرتبط بالناحية العملية لها في حين أن التكوين هو أوسع و أشمل من ذلك.

-" إن التكوين بمعناه الواسع يتداخل بين ثلاث أوجه من النشاط :

– التعليم : هو الإصطلاح الواسع الذي يشمل الإطار العام للموضوع، و يقصد بالتعليم إكتساب الشخص المعرفة و المهارات لتطوير عاداته و اتجاهاته.

– التطوير : تنمية القدرة لدى الشخص بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه ومعرفة مدى تأثيرها على الأمور التي ترتبط بالمشاكل الأخرى في المشروع، و هذا ما يتضح لنا عند وضع أي برنامج من برامج التكوين إذ من الأفضل أن يكون هذا الأخير أداة لتطوير الأفراد بقدر أكبر من تكوينهم.

– التكوين : نوع من أنواع التعليم و بالتالي فإن كل أنواع برامج التكوين هي تعليم وليس من الضروري أن يكون كل التعليم تكوينا "([3]).

-" وسيلة علمية تهدف إلى رفع كفاءة العنصر البشري من خلال صقل قدراته و تنمية مهاراته و تغيير إتجاهاته، و تزويده بالمعلومات لضمان تحقيق التوازن الحقيقي المنشود بين الأهداف التدريبية من ناحية و النتائج التدريبية من ناحية أخرى"([4]).

و مما سبق نشير إلى أن هناك إختلاف بين التعليم و التدريب حيث أن " التدريب يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة و المهارات لدى الفرد بخصوص إنجاز عمل أو أداء وظيفة معينة بذاتها، أما التعليم فيؤدي إلى زيادة و تعميق المعرفة أو الثقافة العامة أو الإلمام بالبيئة ككل." ([5])

([1]) عبد الغفار حنفي مرجع سابق ص181.

([2]) محمد خيري "علم النفس الصناعي و تطبيقاته العملية" دار النهضة العربية بدون سنة ص28.

([3]) منصور فهمي"إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية" بدون دار النشر سنة 1972 ص96.

([4]) نبيل الحسني النجار "إدارة الأفراد" بدون دار النشر سنة 1988-1989 ص105.

([5]) عبد الغفار حنفي مرجع سابق ص257.

و أما من حيث التدريب و التكوين، فقد يستخدم التكوين بمعنى أكثر إتساعا و شمولا من التدريب من حيث أن التكوين مفيد يفيد المعارف و المعلومات التي تفيد الأفراد في تحسين قدراقم و آدائهم، بينما التدريب قد يستخدم في بعض الحالات من حيث المفهوم الأدائي اليدوي و بذلك قد يختص بالمهن و الحرف و يستخدم أيضا كمفهوما مرادفا للتكوين في كثير من الحالات، و في دراستنا هاته فإننا نستخدم مفهوم التدريب كمعنى مرادفا للتكوين.

المطلب الثاني: أهمية التكوين، أهدافه و أنواعه

إن أهمية و أهداف التكوين تتحدد بصفة عامة في الأثر الذي يمكن أن يحدثه التكوين في المؤسسة، سواء تعلق هذا الأثر بالأفراد داخل المؤسسة و إنعكاس ذلك في الأخير على المؤسسة، أو الأثر الذي ينعكس مباشرة على المؤسسة، و التي يمكن أن نلخصها -الآثار- في تقويم العجز في الأداء. أما من حيث أهمية التكوين في ظل التسيير التقديري فإن ذلك يتحدد من خلال التنبؤ بالإضافة المعلوماتية و الأدائية التي يمكن أن يحدثها التكوين، و التي من خلالها يؤثر على البنية الإجتماعية المتاحة من الجانب النوعي و الكمي، و الذي يظهر في المؤسسة من خلال تقييم نتائج التكوين، عادة يتطلب من المؤسسة ضبط قوائم تعدادية جديدة تظهر الفرق بين الوضعية قبل التكوين و الوضعية بعد التكوين و بذلك فإن التنبؤ بالإحتياجات التكوينية المستقبلية في ظل التنبؤ بالإحتياجات إلى التوظيف المستقبلي، يمكن المؤسسة من التنبؤ بتركيبة قوتها البشرية كما و نوعا و هو يؤمن رؤية المؤسسة للعنصر البشري في المستقبل، و من ثمة لا يمكن في أي حال من الأحوال إتباع الأسلوب التقديري في الموارد البشرية دون ضبط سياسة تكوينية في المؤسسة تعتمد على تحديد الأهداف التكوينية، و كذا تقدير و تحديد الإحتياجات التكوينية المستقبلية، و على العموم فإن أهمية التكوين من منظور التسيير التقديري تأخذ مفهومين :

-**المفهوم الأول (وقائي):** من خلال التنبؤ بما يحتاجه الفرد من تعديلات و إضافات في قدراته ومهاراته بناءا على التنبؤ بوضعية المؤسسة المستقبلية من حيث التكنولوجيا التي تتوقعها ومن حيث طرق و تقنيات العمل المستقبلي و كذا ظروف العمل.

- **المفهوم الثاني (إجرائي):** من خلال ملاحظة العجز في الأداء و العمل على تصحيحه بواسطة البرامج التكوينية.

بصفة عامة يمكن حصر أهمية التكوين فيما يلي : ([1])

– يساعد التدريب العاملين في رفع قدراتهم و كفاءاتهم و تنمية مهاراتهم التي تمكنهم من التحكم في أعمالهم و إتقانها، مما يساعد ذلك المؤسسة في رفع مستوى إنتاجها و تقليص تكاليفها وتحسين ربحها.

– يساعد التدريب العاملين على التحكم في أدوات الإنتاج مما يقلل من حوادث العمل.

–اليد العاملة المتدربة لا تحتاج إلى مراقبة مشددة و إشراف مركز عكس اليد العاملة التي لم تتلقى تدريب، حيث يجد المشرفون صعوبات كبيرة في تأطيرها .

– يساعد التدريب على تنسيق الأعمال و توجيهها بين مختلف القوى العاملة.

– للتدريب أثر بسيكولوجي إيجابي على القوى العاملة، حيث تشعر هذه الأخيرة بأهميتها بأداء مهامه، مما يزيد من إعتزاز هذه القوى العاملة و ثقتهم بأنفسهم.

– يساعد التدريب على ترقية العاملين مما يؤدي إلى إستقرار العمال في المؤسسة و بالتالي إنخفاض معدل دوران العمل فيها و تحسين العلاقات و تقوية الروابط بين العاملين و الإدارة .

و هكذا، فإن موضوع التكوين يتحدد من خلال الإجابة على السؤال التالي : لماذا نكون؟

أما أهداف التكوين فحسب م ديقوي M. DEGUY يمكن إستخراج غايتين للتكوين([2]):

– داخل المؤسسة: بالنسبة لها (المؤسسة) فإن التكوين يساهم في تحقيق الأهداف و المردودية والشهرة و التقدم، و وسيلة لمتابعة سياسات توسيع النشاطات.

–بالنسبة للفرد: أما بالنسبة للفرد فالتكوين يعتبر تطبيقا لوسائل بإمكانها مساعدته على الحصول على قدرات و معارف، و مواقف تسمح له بالإندماج و الترقية و التحكم في التقنيات الجديدة و تجديد معارفه السابقة.

و يضيف نفس الكاتب أن التكوين المتواصل يجب أن يرتكز أساسا على تحسين إندماج الأفراد، و تطوير تأهيلاتهم و ترقياتهم المهنية و بذلك فإن من أهدافه السهر على سرعة تكييف الموظفين الجدد بالنسبة للمؤسسة، و المحافظة على القدامى، بواسطة تحسين تأهيلاتهم، و ترقيتهم المهنية .

([1]) راجع نبيل الحسني النجار مرجع سابق ص105.

([2])Voir M.DEGUY « Politique des ressources humaines dans l"entreprise » édit Organisations –Paris 1984 p 132.

و يمكننا أن نظر إلى أهداف التكوين من حيث أنواعه إذ أن كل نوع يهدف إلى تحقيق غرض معين على مستوى المؤسسة، و يحدد م ديقوى أنواع التكوين فيما يلي : ([1])

- التكوين للتكيف.
- التكوين للترقية.
- التكوين للوقاية.
- التكوين لإعادة التوجيه.
- التكوين لإكتساب المعارف و تحسينها و المحافظة عليها.

و يرى أحمد ماهر عليش أن هذه المعرف متكاملة فيما بينها في إطار السياسة العامة للموارد البشرية التي تتبعها المؤسسة، و يلخصها كما يلي:

جدول رقم (05) جدول أنواع التكوين

مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
1-توجيه الموظف الجديد	1-التكوين المهني و التقني	1-داخل المؤسسة
2-التكوين أثناء العمل	2-التكوين التخصصي	2-خارج المؤسسة
3-التكوين لتجديد المعرفة و المهارة	3-التكوين الإداري	3-في أماكن خاصة
4-التكوين لغرض الترقية أو التكوين		
5-التكوين للتهيئة للتقاعد		

المصدر: احمد ماهر عليش مرجع سابق ص323.

وتفيد معرفة أنواع التكوين من حيث مفهوم التسيير التقديري خاصة في محاولة التنبؤ في الوقت اللازم بالبرنامج اللازمة في العملية التكوينية و من ثمة تخصيص الإمكانيات و الجهود اللازمة عند هذا الوقت.

([1]) M.DEGUY OP Cité p p 132-133.

المطلب الثالث: إجراءات مخطط التكوين و التسيير التنبؤي له

أولا- إجراءات التكوين

قصد نجاح البرنامج التكويني يتوجب على المؤسسة أن تقوم بوضع تخطيط دقيق له قبل بداية تنفيذه، و من أجل ذلك عليها أن تقوم بتحديد إحتياجاتها التكوينية، ثم تصميم البرنامج أو البرامج التكوينية و بذلك فإن التخطيط يعني " التفكير السليم الذي يوجه لرسم سياسة سليمة لمواجهة المشاكل المتعلقة بالأهداف المتعددة الخاصة بالتكوين، و هي المطلوب تقييمها و عرض الحلول السهلة التي تيسر لنا تحقيق كل هذه الأهداف أو بعضها في حدود الإمكانيات المتاحة" [1]

و من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن وضع مخطط تكويني سليم مبني على تقدير الإحتياجات التكوينية في المؤسسة من جهة، و على رسم السياسات الموضحة لأهداف البرنامج أو البرامج التكوينية و الإختيار السليم للوسائل و الإمكانيات و كذا المتكونين والمكونين بالإضافة إلى مناخ التكوين و نقصد به مكان و ظروف التكوين. و بذلك فإن وضع خطة تكوينية تتطلب وضع استراتيجية و سياسة تكوينية تتحدد من خلال مرحلتين أساسيتين، المرحلة الأولى المتعلقة بتحديد الإحتياجات التكوينية و المرحلة الثانية المتعلقة بتصميم البرامج التكوينية.

المرحلة الأولى: تحديد الإحتياجات التكوينية :

إن مفهوم تقدير الموارد البشرية يعني التنبؤ بمعرفة الأفراد الذين ترغب المؤسسة في تكوينهم و ذلك من ناحية العدد و النوع. حيث أنه من المعلوم أن البرامج التكوينية تختلف في محتواها و شكلها باختلاف الفئات الإجتماعية، أي حسب الجانب النوعي، و عادة يتم تقدير هذه الإحتياجات بنفس الأسلوب الذي يعتمد في تقدير الموارد البشرية في المؤسسة.

حيث أنه في التوظيف يركز على العجز في الأفراد و في التكوين يركز على العجز في الأداء، أما الأساليب فتبقى نفسها، فعند تحديد الإحتياجات التكوينية يرتكز على طرق ثلاثة يجب على كل مسير الالتزام بها و هي : [2] - تحليل التنظيم.

- تحليل العمل (عبء العمل).
- تحليل الفرد.

---

[1] محمد جمال برعي "التخطيط في مجالات التنمية" مكتبة القاهرة الحديثة سنة 1987 ص318.

[2] Voir JAQUES SOYER « Fonction formation » édit Organisations –Paris 1998 p p 105-106.

1-**تحليل التنظيم** : يسمح من معرفة المواقع التنظيمية التي تحتاج إلى تكوين و نوع التكوين الذي يلزمها. و يستخلص هذا من خلال :

- فهم أهداف التنظيم.
- تحليل الهيكل التنظيمي للمنظمة و المناخ التنظيمي.
- تحليل سياسة المنظمة و لوائحها.
- دراسة تركيب القوة العاملة للمنظمة.
- تحليل معدلات الكفاءة.
- دراسة التطور و التغيرات في نشاط المنظمة و حجم العمل بها.

2-**تحليل العمل** : و الغرض من ذلك تحديد ما يجب أن يعرفه الفرد حتى يؤدي وظيفته على أحسن وجه، و على ضوء هذا تتحدد أهداف التكوين و كذلك نوع المهارات و المعلومات و الصفات المطلوبة لأداء العمل. و تحديد أيضا الشروط الواجب توافرها في الشخص لدخول البرنامج التكويني الملائم.

3-**تحليل الفرد** : يقصد بتحليل الفرد قياس أداء الفرد في وظيفته و تحديد مدى نجاحه في أدائها، و تحديد المهارات و المعلومات و الأفكار التي تلزمه لتحسين أدائه في هذه الوظيفة، و لأداء وظائف أخرى جديدة و حتى يمكن التوصل إلى هذه النتيجة فإن القائم بالتكوين يقوم بدراسة الأفراد من عدة جوانب : ([1])

- المواصفات الفردية. - الخصائص الشخصية. - الجوانب السلوكية.

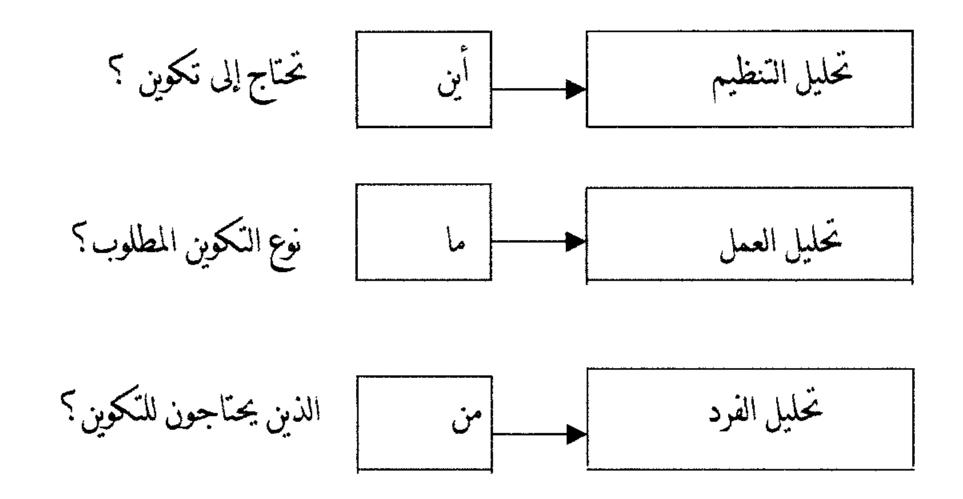
كما أن تحليل الفرد يمكن من دراسة الدوافع * بما يمكن من أن يشبع بعض هذه الدوافع أو يمهد الطريق لإشباعها أو يرشد الفرد لأحسن السبل لمقابلتها، كما أن التكوين يمكن من أن يغير دوافع الفرد أو يطورها أو يعدل فيها، ومن ثم يجب التعرف على الدوافع الموجودة عند الأفراد والتي يمكن أن تؤثر على التكوين أو تتأثر به. وهنا يمكن الإستعانة برأي المشرف أو المسؤول المباشر في تحديد هذه الدوافع عند الأفراد كما يمكن الإستعانة بطريقة الإستقصاء أو الإختبارات .

([1]) علي محمد عبد الوهاب مرجع سابق ص75.

(*) "يستخدم إصطلاح الدافعية للتنبؤ بمجموعة القوى الدافعية داخل الفرد و التي تعمل على استقرار نشاطه كإنسان بشري و تدفعه لتحقيق مجموعة من الأهداف من خلال ممارسة أنماط متنوعة من السلوك" إبراهيم الغمري مرجع سابق ص100.

ومما سبق يمكن تلخيصه ذلك في أن :

شكل رقم (08) بين أهمية تحليل التنظيم و العمل و الفرد عند وضع مخطط التكوين



المصدر: علي محمد عبد الوهاب مرجع سابق ص 75 .

و من منظور التسيير التقديري يمكننا أن نستنتج أن :

-تحليل التنظيم : يهدف إلى التنبؤ بمكان التكوين (مكان العجز).

-تحليل العمل : يهدف إلى التنبؤ بنوع التكوين (برنامج التكوين).

-تحليل الفرد : يهدف إلى التنبؤ بمن يحتاجون إلى التكوين.

وبذلك يقصد بتحديد الإحتياجات التكوينية "تحديد الأعداد والنوعيات من العاملين الذين يراد تدريبهم حتى يمكن من إكسابهم المهارات والمعارف والإتجاهات المطلوبة لرفع درجة فاعلية المنظمة" [1].

وكما سبقت الإشارة بالنسبة لموضوع الموارد البشرية فإن أي برنامج أو سياسة أو إجراء تضعه المؤسسة فهو وليد الحاجة. ونقصد بذلك الحاجة الإقتصادية أو التسيرية ومن ثمة فإن وضع أي برنامج تكويني يستدعي معرفة العجز في الأداء و تقدير الإحتياجات التكوينية و بالتالي لا يمكن في أي حال من الأحوال وضع برنامج تكويني دون معرفة و تحليل العجز في الأداء، حيث

[1] حنفي محمود سليمان مرجع سابق ص365.

أن الحاجة إلى التكوين هي وليدة القصور في الأداء أي العجز في الأداء، فعند إنحـراف العـاملين في أدائهم عن المعايير التي وضعتها المؤسسة و قصد إعادة توجيه و تقويم هذا الإنحراف يتعين حـين إذ على المؤسسة وضع برنامج تكويني يمكنها من تحقيق دلك و لتوضيح أكثر هذه الفكرة يمكـن القول أن تحديد العجز مرتبط بالإعتبارات التالية: ([1])

-الأداء المطلوب أو المستهدف.

-الأداء الفعلي.

-الفرق بين الأداء المطلوب والفعلي وهو ما يسمى بالقصور أو العجز والذي يمكن التعبير عنـه بالعلاقة التالية:

القصور في الأداء = الأداء المطلوب - الأداء الفعلي

وإن البحث في سبب هذا القصور يمكن أن نرجعه إلى أحد السببين التاليين أو الإثنان معا .

السبب الأول: الفرد في المؤسسة لا يفهم أو لا يعرف طريقة الأداء المطلوبة، أي أن القـدرات المعرفية و المعلوماتية للفرد لا تسمح له بأداء مهامه، ويعتبر بذلك مثل هؤلاء الأفراد أمام الحاجـة إلى تكوين، ويسمى هذا القصور بقصور في المعلومات أو في المهارات .

السبب الثاني: قد يتمتع الأفراد بقدرات ومعلومات معرفية من حيث طريقة الأداء المطلوبة، غير أنه يوجد عجز في الأداء وقد يرجع ذلك إلى عدم توافر الإمكانيات، أو لظروف العمل، أو سـوء تصميم الوظائف، أو سوء الحوافز. ويسمى هذا العجز أو القصور بالقصور في إمكانيـات الأداء، وهو لا يتطلب برامج تكوينية وإنما يتطلب توفير الإمكانيات والأسباب التي تسمح من القضـاء على هذا العجز بالدرجة الأولى.

وبصفة عامة فإن القصور في الأداء وتحديد الإحتياجات التدريبية يرجع إلى أحـد العناصر التالية:

— نقص الكفاءات والمهارات في القوى العاملة بالنسبة للمعايير الموضوعة .

— نقص المعلومات لدى العاملين.

([1]) علي محمد عبد الوهاب "إدارة الأفراد " مطبعة جامعة عين الشمس - القاهرة سنة 1975 ص68.

— كثرة الحوادث أثناء العمل، وتعدد توقفات العمل، بسبب العطب الذي يلحق بأدوات الإنتاج، من جراء نقص الخبرة والكفاءة.

— إرتفاع معدل دوران العمل، ومعدل تحويل العمال من وظيفة إلى أخرى .

— زيادة نسبة التلف، وعدم إنجاز الأفراد للأعمال المكلفين بها خلال الفترة المحددة وبالكيفية والكمية المطلوبتان.

— كثرة العمال الذين يتحصلون على تقديرات ضعيفة، عند تقييم كفاءاهم وإمكاناهم (تقييم العمال) .

ومما سبق فإن موضوع تحديد الإحتياجات التكوينية يتعلق في هذه الحالة بالمفهوم الإجرائي، أما تقدير الإحتياجات التكوينية فيتعلق بالتنبؤ بهذه الإحتياجات التكوينية بصفة قبلية، قصد الوقاية من هذا العجز الذي يمكن للمؤسسة أن تقع فيه، وذلك من خلال التنبؤ بطرق وأدوات وأساليب وتقنيات العمل المستقبلية، وإعتمادها في وضع البرامج التكوينية و هي الحالة التي تتعلق بالمفهوم الوقائي وهو يقوم على :

- التنبؤ بالأداء المطلوب أو المستهدف.
- التنبؤ بالأداء الفعلي.
- التنبؤ بالفرق بين الأداء المطلوب والفعلي (القصور أو العجز).

المرحلة الثانية: تصميم البرامج التكوينية .

بعد الإجابة عن السؤالين، من هم الأفراد الذين يحتاجون إلى التكوين، وظائفهم، مكانتهم في المؤسسة؟ و ما هو نوع التكوين اللازم والضروري لهؤلاء الأفراد من خلال تحديد الإحتياجات التكوينية؟ يتعين على القائم بالتكوين أن يضبط البرنامج أو البرامج التكوينية، إذ يتعين عليه في هذه المرحلة من تحديد مجموعة من العناصر المتكاملة في ما بينها، والتي يمكن من خلالها تسطير سياسة التكوين في المؤسسة والتي تتحدد في معرفة ما يلي :

1- **أهداف التكوين:** و نقصد بذلك الغرض من التكوين(راجع المطلب الأول من هذا المبحث).

2- **برنامج التكوين:** و يحتوي على مجموعة من العناصر :

- المتكونين : و نقصد بهم الأفراد الذين يستفيدون من البرنامج التكويني، إذ على المؤسسة إختيار فقط الأشخاص الذين يمكنهم متابعة و فهم البرامج التكوينية.

- محتوى برنامج التكوين: و نقصد به المعلومات و المهارات التي ترغب المؤسسة في إضافتها للمتكونين، إذ يجب أن تتماشى هذه المعلومات و المهارات مع القدرات العلمية و الكفاءات العلمية لهؤلاء المتكونين.

- المكونين : و نقصد بهم الأشخاص الذين يشرفون عن عملية التكوين، حيث على المؤسسة إختيار من تتوفر فيهم القدرة على ذلك و هذا بالتركيز على الخصائص التالية : ([1])

-المعرفة العلمية المحيطة بموضوعات التخصص الذي يتولى التكوين إكتسابها للمتكونين.

-الخبرة العلمية و التطبيقية و القدرة على إستخدام المعلومات و الأسس العلمية و وضعها في التطبيق العلمي.

-تكامل الشخصية و توازنها لإعطاء المتكونين قدوة سليمة و كسب إحترامهم.

-القدرة على التفاعل مع الجماعات و العمل الجماعي.

3- **إمكانيات التكوين** : عادة موضوع إمكانيات التكوين يحتل مكانة خاصة عند وضع البرامج التكوينية، نظرا لأنه يكلف المؤسسة أموالا كبيرة يتوجب على المؤسسة توفيرها حتى تتمكن من تنفيذ البرامج التكوينية، وموضوع إمكانيات التكوين لا يتعلق فقط بالإمكانيات المالية، بل أيضا بمجموع الإمكانيات المادية (بناءات، منشآت، مخابر، ...)والبشرية التي تساهم في إنجاح البرامج التكوينية، وأصبحت بذلك هذه الإمكانيات تدخل ضمن مفهوم النفقات الإستثمارية والنفقات التشغيلية . حيث يتعلق المفهوم الأول، بالتكاليف الطويل الأجل والتي يمكن إستغلالها في عدة برامج تكوينية (مجموعة من السنوات) والمفهوم الثاني، فيتعلق بمجموع التكاليف المباشرة والغير المباشرة التي تعرف خلال تنفيذ البرنامج التكويني، كمثلا رواتب و مكافئات المكونين، مصاريف النقل، الفنادق، البرامج.....إلخ .ونذكر أن في عصرنا هذا أصبحت المؤسسة تخصص نسبة مالية من مجموع الكتلة الأجرية وعادة تتراوح بين1% و 5% لتحقيق هذه البرامج التكوينية.

([1]) Voir JAQUES SOYER O P Cit p 166.

4- **طرق تقدير الإحتياجات التكوينية:** إن المتتبع إلى طرق تحديد الإحتياجات التكوينية يلاحظ أنها تفيد بدرجة كبيرة في تحديد نوعية الأفراد الذين يحتاجون إلى تكوين، يمكنهم من تطوير معارفهم وإمكانياتهم العلمية والعملية بما يؤثر إيجابا على مردودية أدائهم، غير أن يبقى السؤال هناك كيف يمكن تقدير الإحتياجات إلى التكوين وخاصة من الناحية النوعية والكمية؟ أي من هم الأفراد الذين يحتاجون إلى التكوين ؟ و كم عددهم ؟

إن الإجابة عن هذا السؤال تؤدي بنا إلى دراسة طرق تقدير هذه الإحتياجات، والتي يمكن أن نحددها في نفس الطرق التي تعتمد في تقدير الموارد البشرية بصفة عامة والتي تمت دراستها في الفصل الثاني من هذه الدراسة، فقط يمكن القول أن في المرحلة الأولى يتعلق الأمر بتقدير إحتياجات المؤسسة من حيث الأفراد اللازمتين والضرورتين لشغل مناصب بحسب إحتياجات المؤسسة وفي هذه المرحلة يتعلق الأمر إذا بتقدير إحتياجات المؤسسة من حيث الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية وتطوير معارفهم (تكوين) بحسب إحتياجات المؤسسة وفي هذه المرحلة يتعلق الأمر بتقدير إحتياجات المؤسسة من حيث الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية وتطوير معارفهم (تكوين) حسب إحتياجات المؤسسة وأهدافها أيضا وبالتالي يمكن الرجوع إلى طرق تقدير الموارد البشرية، والإعتماد عليها في وضع البرامج التكوينية مع أخذ بعين الإعتبار طبيعة البرنامج التكويني، الذي يرتكز على العجز في الأداء وليس في الأفراد .

ثانيا-التسيير التنبؤي للتكوين

حسب ل. ما تيس (L. MATHIS) ([1]) تكمن في عملية التكوين و التي يجب أن تحضر في إطار نظرة تنبئية مستقبلية لأن هناك مستقبل يحضر للأفراد وللمؤسسة، وهذا التحضير يكون من منظور تحدد فيه مختلف العمليات التي يحتويها التكوين، على أن يكون المخطط التكويني منظما ومبنيا في إطار المخطط العام للمؤسسة ، وفي نفس الوقت البحث عن أحسن الوسائل لضمان نوعية أحسن في التكوين .

ويضيف نفس الكاتب و تفاديا لجميع المشاكل التي يمكن أن تقع في إطار عملية التكوين يجب العمل على تشخيص الإحتياجات والنقائص، وفق الأهداف المسطرة، مع توفير الوسائل اللازمة

([1]) Voir L.MATHIS O P Cit p 324.

لإنجاح هذه العملية. ومنه ولكي يكون للتكوين أكثر حيوية ويستجيب الإحتيجات المؤسسة في الحاضر والمستقبل، على المسؤولين بصفة عامة والمسؤولين عن الموارد البشرية بصفة خاصة، السهر والبحث الدائم عن إدماج الأفراد، وتكيفهم مع المستجدات التي ستحدث مستقبلا داخل المؤسسة وجعلهم مستعدين لمواجهة هذه التغيرات المستقبلية و ذلك في إطار مجموعة من الإجراءات حسب ما تيس :

إجراءات التكوين من خلال التسيير التنبئي وترتكز حسب L. MATHIS في: ([1])

– وضع برنامج التكوين: الذي يجب أن يكون مساعدا على التغيير بحيث يجعل من الفرد أو الجماعة قادرة على التحكم في مناهج وبنية العمل، وأن يأخذ بعين الإعتبار كذلك بعد الجماعة داخل المؤسسة ويعطي إمكانية الإحساس أكثر بحقيقة المؤسسة، ويعمل كمحدد للمشاكل على المستوى الإجتماعي لها .

– تحديد إحتياجات التكوين في المؤسسة: إن تحديد الإحتياجات هي العملية الأكثر صعوبة في تسيير التكوين في الموارد البشرية وبالتالي يجب أن يحدد من خلال التحديد الجيد للإحتياجات، وذلك على المدى القصير، ويقترح في ذلك ماتيس الخطوات التالية: ([2])

الخطوة الأولى: المنظورية "PERSPECTIVE"

وتتمثل في التنبؤ بكل الإحتياجات الكمية والكيفية للمؤسسة في ميدان التكوين والمتعلقة بالتطورات التكنولوجية، والإجتماعية التي تحدث والتكوينات اللازمة لذلك .

الخطوة الثانية : وهي متعلقة ومرتبطة بالملاحظة اليومية لإحتياجات أي وحدة، أو تنظيم في المؤسسة، وإختيار مختلف التكنولوجيات الضرورية والملائمة لذلك، وهذا من خلال مخطط.

الخطوة الثالثة: (الفردانية) تقوم هذه العملية بالتحليل لكل فرد بالمؤسسة، بهدف تحسين معارفه وتطويره، والتمرن، والتوفيق بينه و بين منصبه ومسؤولياته.

كل هذه المراحل تتطلب تفكيرا عميقا، ودراسات خاصة في ميدان الموارد البشرية .

([1]) Voir L.MATHIS IDEM p 324.

([2]) Voir L.MATHIS IDEM P 114.

وحسب ما رتوري (ب) وكروزي (د) MARTORY . B ET CROZET . D فإن تقنيات تحديد الحاجيات في التكوين تتمثل في أربعة تقنيات: [1]

أ)نتائج التسيير التنبئي للأفراد: هذه النتائج تؤدي إلى تحديد الإحتياجات والقدرات الموجودة في المؤسسة لمعرفة كيفية تسيرها، ولمعرفة هذه النتائج يمكن أن يظهر نوعان من برامج التكوين :
الأول: خاص بتعديل وتحسين القدرات الداخلية للمؤسسة .
الثاني: خاص بتكييف القدرات الخارجية مع الإحتيجات الداخلية .

ب)التحقيقات الرسمية والتحقيقات الغير الرسمية: تتمثل في المحادثات والإستبيانات ... التي تجرى ما بين المسؤولين والمرؤوسين أو الإطارات و العمال بالإضافة إلى الدراسات الخاصة بسلوك العمال عند القيام بمهامهم ونشاطاهم .

ج) إستخدام المؤشرات الإحصائية : يستخدم المسير مؤشرات تسييرية، بالإعتماد على الأدوات الإحصائية، تمكن من الكشف ومعرفة النقائص الموجودة في المؤسسة، حيث توضع من خلالها مؤشرات لسلوكات وأداءات نمطية، ثم مقارنتها مع السلوكات و الأداءات الحقيقية ومن بين هذه المؤشرات، كمية الإنتاج، حوادث العمل، التغيب،....إلخ . وبذلك نستخرج الفروقات الناتجة عن نقص التكوين .

د) تحليل مهام وقدرات الأفراد: من خلال دراسة وتحليل القدرات الشخصية للأفراد أثناء قيامهم بمهامهم.

---

(1) Voir B.MARTORY et D.CROZET O P Cité p 83.

وفي الأخير يمكننا القول أن وضع مخطط تكويني يمكن المؤسسة من تحقيق، صيانة والإعتناء بمواردها البشرية، يتحدد من خلال الفهم والتحليل لمعنى التكوين من جهة و من جهة أخرى في ضبط وتحديد الإجراءات اللازمة والضرورية التي تسمح من التنبؤ بتقدير وتحديد الإحتياجات التكوينية في ظل سياسة خاصة بالمؤسسة وبأهدافها المستقبلية، بالإعتماد على التسيير التنبؤى للتكوين.

و هكذا يمكننا القول أن تخطيط إحتياجات المؤسسة من اليد العاملة يسمح للمؤسسة من التنبؤ بإحتياجات التنظيم من حيث اليد العاملة الضرورية لإستمرار هذا النظام في وظائفه على أحسن وجه وأن حصر الإحتياجات يعني معرفة أوجه القوة والضعف التي تتميز بها المؤسسة من حيث اليد العاملة الموجودة على مستوى المؤسسة مما يمكنها من تحديد العجز الحالي والمستقبلي من حيث الأداء، وإن أرادت المؤسسة تحقيق التوازن الكمي و النوعي عليها إتباع سياسة التوظيف والتكوين حيث من خلال السياسة الأولى يمكنها إضافة أو التخلص حسب الحالة من الفائض أو العجز الذي تعاينه منه، مما يؤدي إلى تغيير البنية الهيكلية والإجتماعية في المؤسسة سواء تعلق بالكم أو النوع كما أن سياسة التكوين تسمح من تغير هذه البنية الهيكلية و الإجتماعية لكون هذه السياسة تعمل بإستمرار على محاولة زيادة الفاعلية الناتجة عن البرامج التكوينية، مما يسمح من تنمية وتطوير قدرات وكفاءات ومهارات العاملين وهو مايعني تحسين وزيادة النوعية في المؤسسة، كما أن البرامج التكوينية قد تخدم السياسة الإجتماعية خاصة عند التكوين من أجل الترقية الذي قد تنتهجه المؤسسة كمحفز للأفراد قصد المحافظة عليهم وتطويرهم و جعلهم يشعرون بالأمان في الحياة المهنية وهو ما يحقق الإستقرار في المؤسسة وجعل العمال مشاركين ومنتجين في آن واحد.

المبحث الثالث: سياسة التحفيز

إن دراستنا إلى سياسة التحفيز في موضوع بحثنا هذا لا تنطلق من محاولة فهم السلوك الإنساني (سلوك العمال)، داخل المؤسسة بالإتجاه الذي يحقق أهدافها فحسب، و إنما خاصة من حيث فهم هذا السلوك و التنبؤ به في المستقبل قصد توجيهه، و محاولة التحكم فيه من خلال الأدوات التحفيزية التي يجب التنبؤ بها، و وضعها لتحقيق ذلك.

و هذا في إطار ما تم التنبؤ به من احتياجات المؤسسة للموارد البشرية، أي وضع تصور مسبق لتحفيز هذه الموارد البشرية بما يمكن من المحافظة على ما تم تقديره و جعل كل فرد يبدل الجهد المستمر بالكيفية و الكمية التي تمكنه من أداء مهامه في أحسن الظروف، و في إطار متطلبات نشاط المؤسسة و خاصة أنه لا معنى للمهارات و القدرات إذا كانت غير مصحوبة بالأداء، و الذي لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال معرفة الدافعية و التحفيز و فهم سلوك العمال داخل المؤسسة و من أجل ذلك سنحاول دراسة هذه السياسة و ذلك من خلال مطالب ثلاثة بحيث نتناول في:

المطلب الأول: مفهوم التحفيز.

المطلب الثاني: أهمية التحفيز وأهدافه.

المطلب الثالث: إجراءات التحفيز.

المطلب الأول: مفهوم التحفيز

لقد أصبح اليوم يرتكز أساسا في توجيه سلوك العامل و التحكم فيه على التحفيز، هذا المصطلح الذي أخذ بعدا هاما في تسيير الموارد البشرية و خاصة مع التطورات التي حدثت في مجال إدارة الأفراد، فما هو إذا التحفيز ؟ ذلك ما سنحاول معرفته من خلال هذا المطلب.

إن دراستنا لموضوع التحفيز تؤدي بنا حتما إلى التساؤل عن فهم السلوك الإنساني و التحكم فيه، هذا التبادل الذي أثير منذ السنوات الأولى لدراسة المنظمات، بدأ من المدرسة

الكلاسيكية إلى غاية المدرسة الحديثة، من خلال دراستنا لهذا الموضوع تبين لنا أن هناك آراء عديدة و مختلفة غير أننا سنركز في موضوعنا هذا على محاولة فهم التحفيز من خلال التطور الفكري في نظرته إلى الإنسان. ([1])(*)

-حركة الإدارة العلمية (1900-1920) ركزت هذه الحركة على الأساس المادي في العمل و الإنتاج، و إعتبارا أن الإنسان ما هو إلا أداة للعمل، أي مصدر للطاقة التي تستخدم للوصول إلى تحقيق الإنتاج، و اعتمدت على الآداء المثالي، و تدريب العمال على العمل، و بذلك كان الحافز الأساسي للعاملين حسب هذه النظرية هو الحافز النقدي.

- حركة العلاقات الإنسانية (1930-1950) : مع الكساد العالمي و ظروف الحرب العالمية الثانية، و خروجا عن مبدأ الإدارة العلميةالتي أحدثت مشاكل و إضطرابات في الصناعة، حاولت هذه الحركة تفسير السلوك الإنساني بإعتبار أن الفرد (العامل) هو قبل كل شيء إنسان و بالتالي يجب معرفة كيفية التعامل معه، و من أجل ذلك ركزت على تدريب الرؤساء و المشرفين.

- مدخل العملية الإدارية (1950-1960): إن إهمال حركة الإدارة العلمية للجوانب و تركيزها على العناصر الفنية في الإنتاج قد أدى إلى كثير من المشكلات الإنسانية في علاقات الإدارة بالعاملين كان لها الأثر السلبي على الإنتاج.

ظهر إتجاه فكري، يرى أن الإدارة هي مجموعة الوظائف الإدارية و التي تتخذ شكل دورة مستمرة (تخطيط، تنظيم، متابعة) و هي تخص الإدارة العليا، و إذا أتمت على أحسن وجه يمكنها التحقق من الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

و بذلك، اهتم بتنمية و زيادة المهارات و القدرات الإدارية في مجال التخطيط، التنظيم و المتابعة، و إبتكار أساليب و أدوات متطورة تساعد الإدارة في أداء هذه الوظائف (لم تهمل العنصر الإنساني لكنها لم تضعه موضعه الصحيح).

-مدخل إتخاد القرارات و علم الإدارة (1960 إلى يومنا هذا)ظهر في الستينات و إزداد تطورا في السنوات الأخيرة خاصة مع ظهور و تطور الحاسبات الإلكترونية و ظهور تقنيات و حسابات مساعدة في اتخاذ القرارات (بحوث الغمليات)

([1]) راجع علي السلمي مرجع سابق ص ص 8-13 .

(*) للمزيد من المعلومات يمكن الرجوع الى عبد الغفار حنفي "السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد" مرجع سابق ص ص 351-352.

-مدخل سلوكي (1965 حتى يومنا هذا) دوقلاس، ماك جريجر. في نفس الوقت الذي تطور مفهوم إتخاذ القرارات فإن الإتجاه السلوكي ينمو و يتطور و يكتسب ثقة الكثير من المشرفين، و يرى هذا المدخل أن العامل الأساسي المحدد لكفاءة الإدارة و قدرتها على تحقيق أهدافها هو الإنسان (السلوك الإنساني) و هو مفهوم مرتبطا بالسلوك الإنساني، و ينقسم أصحاب هذا المدخل إلى :

-مجموعة السلوك الإنساني : ترى أن الإدارة تحقق أهدافها و إنجازاتها من خلال الجهد الإنساني و من ثمة فإن نجاح المدير يتوقف على نجاحه في فهم السلوك الإنساني. و بذلك تركز في دراستها على فهم الدافعية، القيادة، التدريب و الإتصالات.

و أخذت أفكارها من تجارب هوتون سنة 1928-1933 بقيادة إلتون مايو، و من أهم أنصار هذه المجموعة دوجلاس و ماكجروجر الذي روج أفكاره تحت ما يعرف بنظرية X و نظرية Y

نظرية X النظرية التقليدية: ترى هده النظرية بأن:

- الإنسان بطبيعته كسول لا يحب العمل.
- الإنسان بطبيعته خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل.
- الإنسان يفضل دائما أن يجد شخصا يقوده و يوضح له ماذا يفعل.
- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل (الإنسان يعمل خوفا من العقاب و الحرمان و ليس حبا في العمل)
- لا بد من الرقابة الشديدة و الدقيقة على الإنسان حين يعمل حيث لا يؤتمن على شيء هام دون متابعة و إشراف.
- الأجر و المزايا المادية هي أهم حوافز العمل، أي أن الفرد على إستعداد للتضحية بأي شيء في سبيل الحصول على مزيد من الأجر و المزايا المادية الأخرى.

وسادت هذه الفكرة في الإدارة الصناعية بالمجتمعات الغربية، و ما زالت العديد من دول العالم الثالث تمثل هذه الأفكار.

غير أن التجارب العلمية أثبتت أن أوامر كثيرة تصدرها الإدارة و لا تطاع بل قد يتجاهلها الأفراد، و في بعض الأحيان يتصرفون دون أن تصدر إليهم أوامر محددة.

كذلك، بينت أن الإنسان ليس كسولا بطبيعته، حيث أن هناك أفراد يعملون ساعات أطول من ساعات العمل المقررة، و إذا كان الإنسان يكره العمل فكيف نفسر ذلك ؟ كما أن هناك من العمال من يرفضون العمل الإضافي و لو بمقابل الأجر فكيف أيضا نفسر ذلك ؟

النظرية الحديثة Y نظرية ماك جريجور : حاولت تفسير السلوك الإنساني من زاوية أخرى :

-الإنسان يرغب في العمل، فهو يحب العمل و يفضله عن الفراغ.

-الإنسان يسعى إلى تحمل المسؤولية و المخاطر.

-الإنسان يطلب الحرية في العمل و التحرر من القيود، و هو يفضل أن يكون قائدا و ليس تابعا.

-الوعد بالمكافئة أو إحتمال الحصول على نتائج إيجابية دافع أساسي للعمل (الإنسان يعمل ليس خوفا من العقاب و لكن أملا في مكافئة)

- ليس هناك ضرورة للرقابة الدقيقة على الإنسان أثناء العمل، إذ يكفي تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها و يدرك الفرد سبيل الوصول إليها و هو جدير بإختيار أفضل السبل و الوسائل.

- ليس فقط الأجر هو الذي يهم العامل (الفرد) بل يعمل على تلبية حاجات أخرى كالإنتماء إلى مجموعة من الأصدقاء قصد الحصول على مركز إجتماعي مرموق و الرضى على الإنجاز الشخصي.

-مجموعة النظام (الإجتماعي): ترى من الإدارة نظاما إجتماعيا متكاملا ، و بذلك فإن المنظمة هي مجموعة من الأنماط (السلوكات) الحضاريات التي تنشأ بتفاعل أفراد الجماعة، المكونة لها. و بذلك يجب التركيز على التفاعل الإجتماعي داخل المنظمة وفهم الأفراد كجماعات من خلال فهم الروابط التي تتحكم في هذه الجماعات و ذلك في ظل المناخ المحيط بالمنظمة.

و على العموم يمكن القول أن التطور الذي حدث في الفكر الإداري من حيث نظرته إلى الإنسان في الإدارة بين أن السلوك الإنساني يمثل أحد المحددات الرئيسية لكفاءة الإدارة و إنتاجياها سواء تمثل هذه السلوك في مفهوم السلوكات الفردية أو الجماعية في المنظمة.

إن دراسة السلوك الإنساني وإن كانت ممكنة إلا أنها ليست سهلة، والفهم الصحيح له يتطلب: ([1])

-تحديد العوامل المؤثرة على السلوك المشاهد.

([1]) راجع علي السلمي مرجع سابق ص 21.

-تحديد دور كل من تلك العوامل و أهميته النسبية في تشكيل نمط السلوك المشاهد.

- تحديد العلاقات التفاعلية بين هذه العوامل و إتجاهات التأثير الناشئة عن هذه العلاقات.

- متابعة التغير في هذه العوامل و أهميتها و علاقاتها.

بالإضافة إلى ضرورة فهم معرفة المفاهيم حول السلوك الإنساني : ([1])

1-الإنسان يسلك سلوكا (يتصرف) إذا كان :

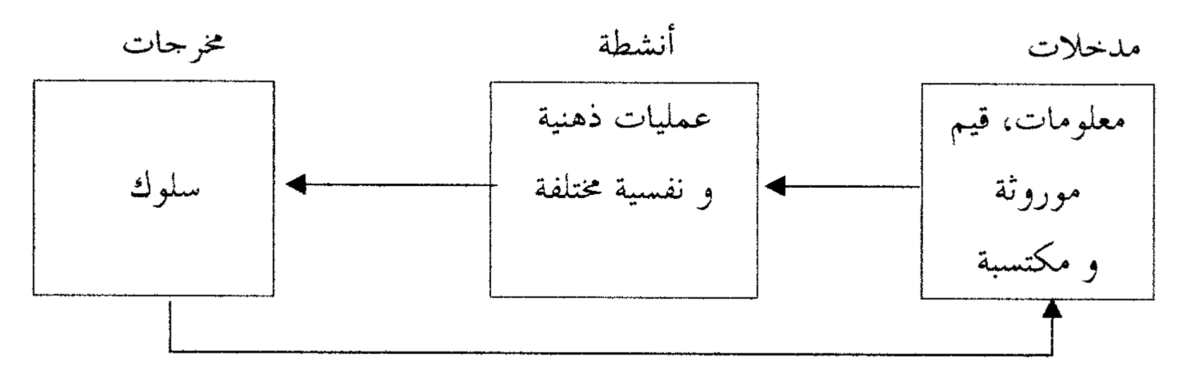
- قادرا على السلوك (توفر إمكانيات).

- راغبا في السلوك (يرغب في نتائج السلوك).

2-يتحدد السلوك الإنساني بفعل محددات و خصائص فردية و تحت تأثير عوامل و متغيرات إجتماعية و حضارية، و من ثمة فإن دراسته تتطلب دراسة مجموعة الخصائص الفردية بالإضافة إلى المؤثرات الإجتماعية و الحضارية وصولا إلى فهم شامل و متكامل للسلوك الإنساني.

3- السلوك الإنساني هو محصلة التفاعل بين خصائص الفرد و طبيعة الموقف الذي يعيش فيه الفرد، و يتخذ السلوك الإنساني شكل نظام متكامل كما يلي :

الشكل رقم (09) يبين محصلة التفاعل بين خصائص الفرد وطبيعة الموقف



بيئة إقتصادية و سياسية و ثقافية و إجتماعية

المصدر: علي السلمي المرجع السابق ص22.

و من خلال ما سبق قد يبقى السؤال دائما مطروحا حول تعريف التحفيز و الدافعية و في هذا يقول الدكتور إبراهيم الغمري: " يمكن التعبير عن الحوافز بأنها ما يحصل عليه الفرد من المنظمة بقاء عمله المنتج فيها... فهذه الحوافز عبارة عن مقابل للعمل، بحيث يمكن تميزيها

([1]) راجع علي السلمي المرجع السابق ص ص 21-22.

بشكل ظاهر...فالأفراد يعملون لأنهم يتوقعون تحقيق شيء ما من عملهم هذا... و من هنا تظهر أهمية الحوافز في المحافظة على العاملين و انتمائهم للمنظمة و في رفع كفاءاتهم الإنتاجية"([1]).
و يقول عنها الدكتور مصطفى نجيب شاوش بأنها : " المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزه لأداء أفضل"([2]).

و يعرف أيضا الدكتور حمدي فؤاد على الدافعية بأنها " تعبير عن وضع أو حالة تعتري الفرد نتيجة حاجة أو شيء خارجي، و تعتبر هذه الحاجة أو هذا الشيء الباعث أو الهدف، فهذه الحاجة مصحوبة بقوة دافعة أو مثيرة قوى على سلوك الفرد، و توجيهه نحو الهدف، و ينتج عنه إشباع الحاجة و بذلك تقل القوة الدافعة أو المثيرة عندما يبلغ غايته "([3]).
و يرى نفس الكاتب بأنها : " تختص بتفسير سبب السلوك الإنساني خاصة ما يتعلق بسبب تفاني فرد ما في العمل و إخلاصه و ولائه له، بينما يحاول فرد آخر تجنب العمل- و لماذا يشعر الفرد بسعادة و رضا في العمل بينما يشعر الآخر بالملل و الضجر و العجز و الرغبة في التهرب منه و يتطلب هذا تفهم دوافع السلوك البشري"([4]).
و بذلك، فالدافعية تستلزم فهم الحاجيات الإنسانية، هذه الحاجيات التي صنفها و رتبها إبراهام ماسلو في نظريته الحاجيات الإنسانية و ذلك من خلال مدرج هرمي في خمسة حاجيات وهي: ([5])
أولا: الحاجات البدنية (الجسمانية): و هي الحاجات الأساسية و الضرورية لبقاء الإنسان على قيد الحياة و الإستمرار فيها، كالطعام، الشراب، الهواء،... و هي الأكثر أساسية من الحاجيات الأخرى.
ثانيا: الحاجة إلى الأمن و السلامة: و هي في الدرجة الثانية و تتمثل في الحاجة إلى حماية الإنسان من المخاطر المختلفة كمخاطر الصحة، و الكوارث الإقتصادية و مشاكل الظروف الغير متوقعة التي تضر بالإنسان،... إلخ و هذه الحاجيات تظهر بعد إشباع الحاجات الجسمانية الأساسية و قبل المجموعة الثالثة من الحاجات.

([1]) إبراهيم الغمري مرجع سابق ص 351.
([2]) محمد نجيب شاوش "إدارة الأفراد" دار الشرق للنشر و التوزيع سنة 1990 ص 208.
([3]) عبد الغفار حنفي مرجع سابق ص360.
([4]) عد الغفار حنفي مرجع سابق ص 357.
([5]) راجع حمدي فواد علي " التنظيم و الإدارة الحديثة" دار النهضة العربية بيروت سنة 1981 ص ص 194 إلى196.

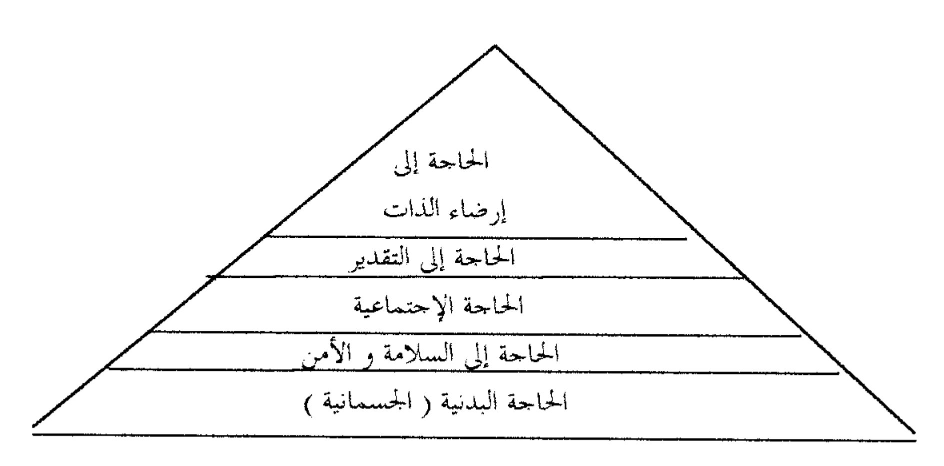
ثالثا: الحاجات الإجتماعية، و هي الحاجات التي لها علاقة بالطبيعة الإجتماعية للإنسان والمتمثلة في رغبته في إقامة علاقات مع الآخرين و تكوين الصدقات و الأصدقاء في شكل مجموعات أو عائلة... إلخ.

رابعا: الحاجة إلى التقدير و الإحترام و التي تعرف بحاجات الأنانية أو الغرور، و تتمثل في أمية الفرد بالنسبة للآخرين و مدى حاجة هؤلاء إليه، و تشبع هذه الحاجة عن طريق المراكز الإجتماعية و السلطة و القوة و القدرة على السيطرة على الغير و التفوق عليهم، و تأتي هذه الحاجة بعد تلبية الحاجة السابقة و المتمثلة في إقامة علاقات اجتماعية و الانتماء إلى مجموعة معينة.

خامسا: إرضاء الذات، و تقع هذه الحاجة في أعلى الحاجات أو الرغبات التي تحكم السلوك الإنساني، إذ تأتي في قمة الهرم، و تتمثل في رغبة الإنسان في أن يكون ما يريده بذاته، فهو لا يهتم بموقعه و موقفه من الآخرين و لا يحاول التوصل إلى موقع آخر يكون فيه أقوى و افضل بالنسبة لغيره و يعمل على إرضاء ذاته و رغباته.

الشكل رقم (10)

هرم الحاجات الإنسانية لماسلو



المصدر: حمدي فؤاد علي مرجع سابق ص196.

و بالرغم من النقد الذي يمكن من أن نوجهه لهذه النظرية من حيث كون أن هذه الحاجيات لا تتصف بالتسلسل الزمني و ظهور حاجة بعد إنطفاء الحاجة الأولى بالضرورة، فبإمكان ظهور أكثر من حاجة واحدة على دفعة واحدة، و كذلك إمكانية ظهور حاجة في رتبة أعلى دون أن نمر على الأدنى منها مباشرة، أو إنطفاء حاجة في رتبة أعلى و ظهور حاجة في رتبة أدنى من الأولى، و تبقى هذه النظرية من النظريات الأكثر أهمية في دراسة و فهم السلوك الإنساني.

و يمكن أن ننظر إلى هذه الحاجيات في المؤسسة كما يلي : ([1])

-بالنسبة للحاجيات المادية و حاجات الأمان: و تتمثل في رغبة الفرد (العامل) في الحصول على النقود و المكاسب المادية من خلال أعماله. و هي تذهب (النقود و المكاسب المادية) إلى تلبية الحاجات الجسمانية أو المادية.

– الأمان في العمل، ويقصد به إحساس العامل بالأمان في مكان عمله، من خلال إطمئنان على عدم فقدان عمله و مستقبله، حيث العديد من الأفراد لم تعطي أهمية بالغة لهذه الفكرة، و يفضل أن يحتفض بعمله ولو بأجر أقل شرط أن يضمن إستقرار عمله بما يؤمن له مستقبله.

– الحاجات الإجتماعية: و تتمثل في رغبة العامل في إقامة علاقات مع زملائه في العمل، و قد تكون هذه العلاقات في شكلها الرسمي أو الغير الرسمي، و هي تحقق بذلك للعامل مكانة إجتماعية تجعل منه فردا ضمن المجموعة.

– الحاجة إلى التقدير: و تتمثل في رغبة العامل في الوصول إلى مكانات إجتماعية معية، كرغبته في تقله مراكز المسؤولية و رغبته في شعور الآخرين بأهميته في المجموعة (مجموعة العمل).

– الحاجة إلى إرضاء الذات : تتمثل في قدرة العامل و سلطته بالنسبة إلى الآخرين، فهو يرغب في أن يشعر بحاجة الغير إليه أو بحاجة المؤسسة إليه و إلى العمل الذي يقدمه و الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

و بالإضافة إلى نظرية ماسلو، تحتل نظرية التوقع الحديثة مكانة خاصة في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة و التي حاولت بدورها تفسير السلوك الإنساني، لكن من زاوية أخرى.

نظرية التوقع ([2]):

اشتهرت هذه النظرية منذ عام 1960 باعتبارها أسلوب التفكير في مجال الدافعية خاصة في مجال سلوك الأداء، و تقوم هذه النظرية على مجموعة من الإفتراضات و هي :

– يفترض أن السلوك يتم بطريقة إختيارية.

([1]) حمدي فؤاد علي مرجع سابق ص ص 198 إلى 201 بتصرف من الطالب.

([2]) عبد الغفار حنفي مرجع سابق ص ص 351-352.

- يفترض بأن الفرد يتصرف بطريقة رشيدة بحيث يؤدي إلى تعظيم الناتج المستهدف وبالتالي فإن الناتج متوقف على السلوك في أي بيئة للنشاط، حيث يوجد العديد من النواتج و يرتبط بكل منها سلوك بديل معين.

- يفترض أن إختيار الفرد يقوم على الإختيار الرشيد للسلوك و يمكن التعبير عنه في شكل متغيرين و هما :

1)- المكافئ. 2)- التوقع.

و يقصد بالمكافئ (الدافع) مدى جاذبية أو شدة الرغبة أو الحاجة للنتائج المتوقعة عن السلوك فهو مقياس لمدى رغبة الشخص في تحقيق النتائج الناتجة عن السلوك، و قد تكون هذه المقاييس إيجابية أو سلبية، إذ يتوقف ذلك على مدى الرغبة في النتائج المترتبة على السلوك.

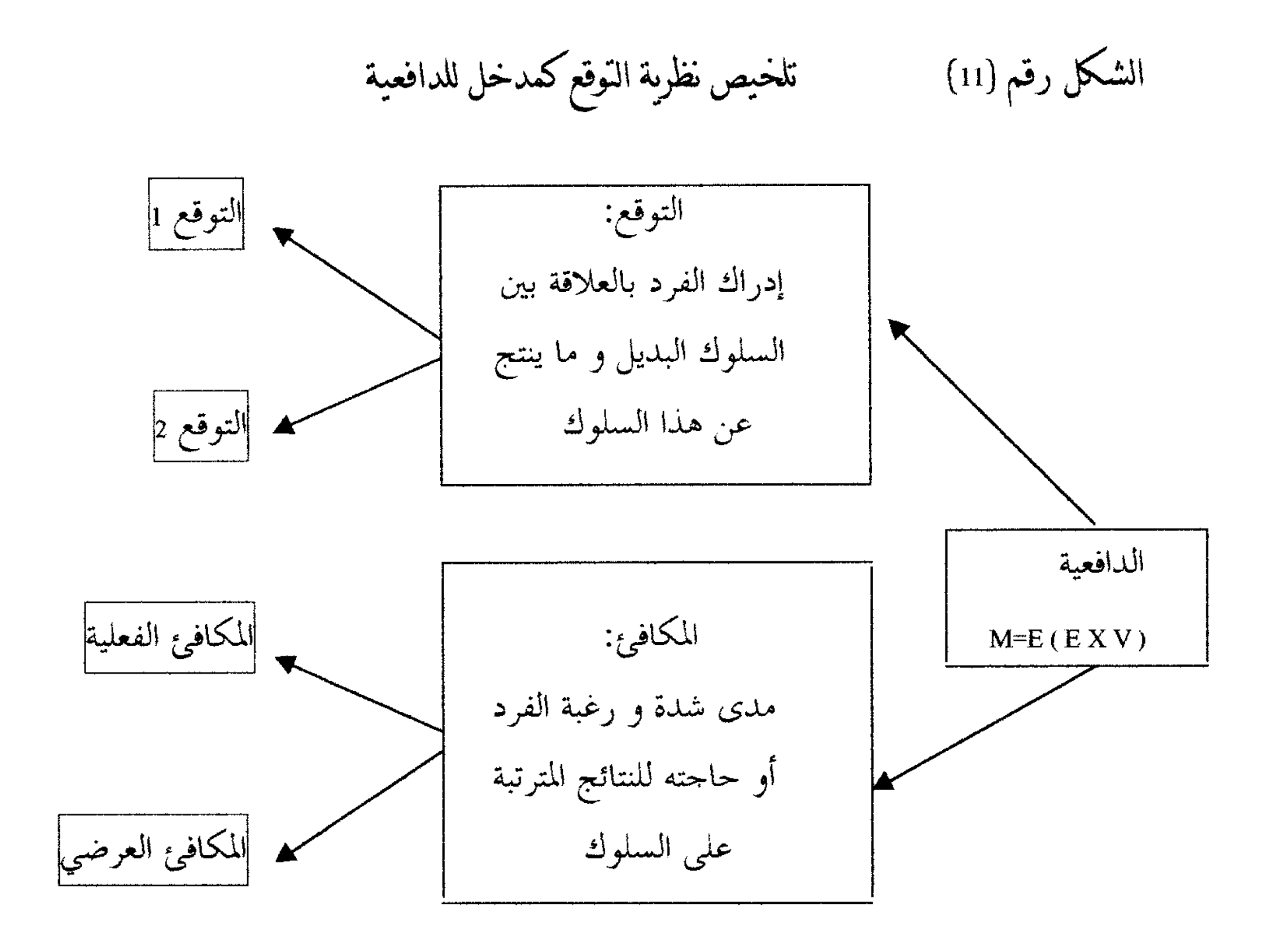
و نجد نوعان من المكافئ (الدافع)، الأول يتعلق بالدافع الذاتي و الثاني الدافع الخارجي.

-الدافع الذاتي : و يتمثل في رغبة الفرد (العامل) في العمل و مدى رضاه عليه و في تحقيق الذات و الإنجاز و إشباع الحاجة الخاصة بتنمية العلاقات الإجتماعية. و هو بذلك يتعلق بالشعور الداخلي للعامل بالإهتمام أو عدم الإهتمام بالعمل و بالتالي في بذل الجهد أم لا.

- الدافع الخارجي : و يشير إلى عوامل خارج الفرد، و يمكنها أن تقدر رغبته و اهتمامه بنتائج العمل، و هي معروفة و تخضع لسيطرة التنظيم مثل الأجور و المزايا الأخرى، كالترقية و التخصص في العمل، و ملائمة العمل...إلخ.

و في ما يلي، شكل يخص هذه النظرية

الشكل رقم (11) تلخيص نظرية التوقع كمدخل للدافعية



المصدر: عبد الغفار حنفي مرجع سابق ص 352.

الدافعية إذا هي تلك القوة الداخلية الكامنة في العمل و التي تحرك و تسيير وتوجه سلوكه ليؤدي عمله.و تنعكس في الجهد الذي يبذله وفي الأثر العملي الناتج عن هذا الجهد.

و تحرك هذه الدافعية بعوامل داخلية خاصة بالفرد ذاته، كقدراته، طموحاته،... و رغبته خاصة في العمل بكيفية أو بأخرى، أو العوامل الخارجية المختلفة كالمحفزات المادية و المالية و المعنوية التي تضعها المؤسسة فتؤثر في ظهور هذه الرغبة و تحريك هذا الدافع الداخلي،بما يتماشى والخطة الإنتاجية للمؤسسة و الأداءات العملية المرغوبة من قبل المؤسسة.

و نقصد بالقدرات، مجموع المواصفات التي يتميز بها الفرد أو يتقاسمها مع غيره من الأفراد ويمكن أن نميزها في نوعان:

-قدرات عقلية: و هي من أهم القدرات.

-قدرات غير عقلية: و تتمثل في جميع القدرات التي تتعلق بالحواس |كالبصر و السمع و اللمس و الحركية و التي تظهر في السرعة في التنفيذ و اللياقة الجسمانية.

و تتحد أهمية فهم الدافعية بالإضافة إلى معرفة المحفزات التي يجب على المؤسسة وضعها حتى تكون بمثابة المثير الذي يدفع إلى توجيه سلوكات الأفراد، إلى تحديد كميات الجهد الضرورية لنشاط المؤسسة وتوزيعها على العمال، بحسب قدراتهم و طاقاهم و بحسب نمط الأداء في العمل الذي تحدد المؤسسة، و نقصد بنمط الأداء، الطريقة التي يجب على العامل إتباعها في عمله.

أما التحفيز فيعبر على المثير الذي يعمل على إظهار و بعث الدافعية كالمحفزات المالية أو المادية أو المعنوية، التي تضعها المؤسسة للدفع بسلوكات العمال إلى إنتهاج عمل معين و بكيفية معينة وذلك من خلال تحريك دافعيتهم.

المطلب الثاني: أهمية التحفيز وأهدافه

بعدما حاولنا معرفة مفهوم التحفيز، سنحاول من خلال هذا المطلب دراسة أهمية و أهداف التحفيز في المؤسسة، و ذلك من خلال محاولة معرفة لماذا التحفيز في المؤسسة؟ و ما يمكن أن يحققه من خلال التسيير التقديري للموارد البشرية بالتركيز على الترقية باعتبارها أحد الحوافز التي تؤثر و بصفة مباشرة على التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسة.

إن دراسة موضوع التحفيز لا ينطلق من التعريف بالتحفيز كمفهوم بقدر ما ينطلق من محاولة التحكم في سلوكات العمال وتوجيهها بما يحقق أهداف المؤسسة و خاصة مع التطور الذي حدث مع المدرسة السلوكية، التي حاولت " التوحيد و التكامل بين العلوم الإنسانية الأساسية التي تشترك في دراسة السلوك الإنساني"([1]) و ركزت بذلك هذه المدرسة على أهداف ثلاثة ([2]).

-تفسير و تحليل مظاهر السلوك الإنساني.

- التنبؤ بأنماط السلوك المتوقعة تحت ظروف محددة.

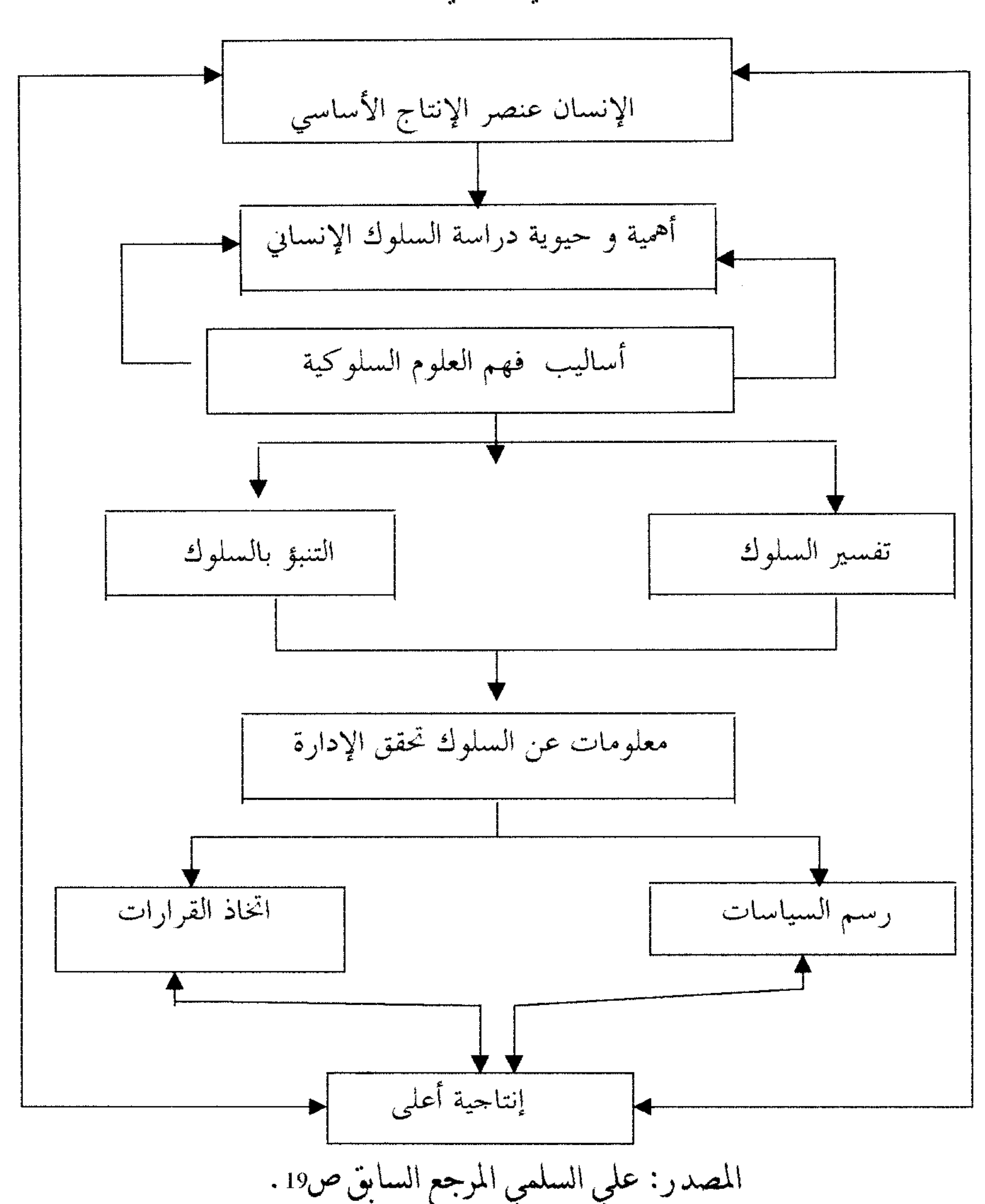
([1]) علي السلمي مرجع سابق ص 17.

([2]) راجع علي السلمي المرجع السابق ص ص 18-19.

- بناء النماذج التي تساعد الإدارة في السيطرة على أنماط السلوك و توجيهها بما يحقق الأهداف المقررة.

و بهذا المنطق فإن العلوم السلوكية تبدأ بدراسة الإنسان من أجل رفاهية الإنسان كما يتضح من البيان التالي :

الشكل رقم (12) يبين كيفية الوصول إلى إنتاجية أعلى في المؤسسة من خلال الإهتمام بالإنسان كعنصر إنتاجي أساسي



المصدر: علي السلمي المرجع السابق ص19.

خلال هذا الشكل يتضح لنا أن التحفيز جاء لأهمية و حيوية الإنسان، كعنصر أساسي من عناصر الإنتاج، و من ثمة يجب وضع أساليب تمكن من فهم و تفسير هذا السلوك قصد التنبؤ به، و ذلك في إطار تسيير تقديري للموارد البشرية مبني على سياسات و قرارات تمكن من تحقيق إنتاجية أعلى.

هناك أساليب متعددة يمكن للإدارة استخدامها في توجيه السلوك الإنساني في تنظيمات العمل و الإنتاج منها : ([1])

- اختيار أنسب العناصر للعمل.
- توفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية و الفكرية (المناخ المناسب).
- خلق جو من العلاقات الإنسانية المناسبة.
- توفير الحوافز المناسبة للأفراد.
- توفير الاتصالات الفعالة (أي التدفق اللازم من البيانات و المعلومات).
- توفير القيادة الصحيحة و التوجيه السليم.
- إشراك الأفراد (كل بحسب مجال عمله) في تخطيط و تنظيم العمل المنوط بهم..
- التدريب العلمي و التنمية المستمرة للعاملين.
- تحديد العلاقات التنظيمية بما يزيل التضارب و الإزدواج في الأداء.
- توضيح الإختصاصات و دقة توزيع المسؤوليات.

غير أن و في دراستنا هذه، فإن التحفيز لا يرتكز على هذه العناصر فحسب بقدر ما يرتكز في التحفيز عن طريق الترقية المهنية (الترقية في العمل) باعتبارها غاية من الغايات التي يطمح الوصول إليها العامل داخل المؤسسة، و بذلك تشكل الترقية بمفهومها الأفقي و التي تتمثل في نقل الفرد إلى وظيفة أو مسؤولية على نفس المستوى التنظيمي ذات أهمية إجتماعية أكثر من الوظيفة التي كان يشغلها سابقا و العمودي و التي تتمثل في نقل الفرد إلى وظيفة أو مسؤولية أخرى على مستوى أعلى في التنظيم و من أهم أنواع الحوافز التي تؤثر بصفة مباشرة على التسيير التقديري للموارد البشرية إذ يجب مراعاتها عند وضع مخطط التسيير التقديري باعتبارها تؤثر على الفئات العمالية (الإجتماعية) في المؤسسة كما و نوعا، و ذلك لإعتبار نقل الأفراد من فئة

([1]) راجع علي السلمي مرجع سابق ص 27.

عمالية إلى أخرى مما يؤدي إلى الزيادة في كمية و نوعية العمال في الفئة أو الفئات التي استفادت من هؤلاء الأفراد و يؤدي إلى عجز في الفئة أو الفئات الأصلية لهؤلاء العمال الذين تم نقلهم مما يستوجب على المؤسسة إضافة عناصر جديدة عن طريق التوظيف الخارجي تمكن من القضاء على العجز الناتج من عملية الترقية هذه (التوظيف الداخلي).

و نشير أيضا أن التنزيل أو التسريح الناتج عن العقوبات التي تضعها المؤسسة هو الآخر يؤدي إلى نفس الوضعية لكن من زاوية مخالفة إذ أن الأول يتعلق بالترقية و هي تدخل ضمن التحفيزات الإيجابية و التي يجب التخطيط و التنبؤ بها ضمن الشروط التي تضعها المؤسسة لذلك، و تعبر عن الوضعية العادية في التسيير، أما الثانية فتتعلق بالإجراءات العقوبية التي تضعها المؤسسة و هي بذلك تخضع لأحكام استثنائية في التسيير، و لا يمكن التخطيط لها.

و بذلك تدخل ضمن إجراءات التعديل و التسوية التي تحدثها المؤسسة عند وضع أي برنامج توظيفي كما سبق الإشارة إلى ذلك في سياسة التوظيف.

كما نشير أن الترقية كأحد أنواع التحفيز تحتل مكانة خاصة عند العاملين بإعتبارها تمكنهم من تحقيق طموحين أساسيين الأول يتعلق بالمكانة الإجتماعية التي يحققها الفرد (العامل) من جراء هذه الترقية و الثاني المقابل المادي و المالي و المعنوي الذي يتحصل عليه لقاء هذه الترقية، بإعتبار تشكل خطوات السير المهني من خلال تسيير حياة العمال المهنية و من ثمة فإن الترقية تشكل أحد أهم عوامل التحفيز.

إن معرفة التحفيز من منظور التسيير التقديري للموارد البشرية جاءت من منطلق " حتمية فهم السلوك الإنساني في مواقع العمل حتى تتوفر للإدارة القدرة على التنبؤ بأنماط هذا السلوك، و بالتالي تتمكن من السيطرة عليها و توجيهها في الإتجاهات المحققة للأهداف العامة...إذ من خلال هذا الفهم تتمكن الإدارة من توقع أنواع السلوك الإنساني، في مواقف العمل المحتملة و من ثمة تتولى رسم السياسات الإدارية و تتخذ القرارات الكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد بطريقة تحقق أعلى كفاءة إدارية و إنتاجية ممكنة ".([1])

و من منطلق التنبؤ بهذا السلوك الإنساني في مواقع العمل بما يمكن المؤسسة من التنبؤ باحتياجاتها من اليد العاملة المستقبلية.

([1]) علي السلمي مرجع سابق ص ص 27-28.

المطلب الثالث: إجراءات التحفيز

بعدما حاولنا معرفة مفهوم التحفيز و أهميته، يستوجب علينا معرفة الإجراءات اللازمة لتحقيق ذلك على مستوى المؤسسة، و بذلك قد يطرح السؤال حول معرفة هذه الإجراءات؟
يمكننا ضبط إجراءات التحفيز كما يلي:

أ)- خطوات وضع سياسات التحفيز في المؤسسة:

إن سياسة التحفيز في المؤسسة تعد أحد الأدوات الضرورية و المستمرة و التي يجب على المؤسسة و إدارة الموارد البشرية وضعها و ضبطها في المؤسسة حتى تتمكن من توجيه السلوك الإنساني (سلوك العمال) بما يحقق أهداف المؤسسة. ومن ثمة و حتى يتحقق ذلك يتعين على المؤسسة إتباع الخطوات التالية :

- معرفة الأهداف النهائية.
- معرفة الإمكانيات المتوفرة.
- معرفة و تحليل سلوكات العمال داخل المؤسسة.
- وضع البرامج التحفيزية.

1)- معرفة الأهداف النهائية : و نقصد بها التنبؤ بالأهداف التي ترغب المؤسسة الوصول إليها في مدة زمنية معينة، كمثلا تحقيق رقم أعمال معين، أو كمية من الإنتاج، أو التخفيف من العبء في الإنتاج...إلخ مع العلم أن هذا لا يتحقق إلا من خلال العمل الفردي و الجماعي للعمال داخل المؤسسة.

2)- معرفة الإمكانيات المتوفرة : و نقصد بها ضرورة معرفة مختلف الإمكانيات المالية، المادية والمعنوية التي تتوفر عليها المؤسسة أو يمكن لها أن تتوفر عليها مستقبلا، و التي تمكنها من التأثير ومن توجيه سلوكات العمال داخل المؤسسة، كمثلا وضع تحفيزات مالية إضافية إلى كل سقف معين من الإنتاج أو وضع نظام تقلد مسؤولية في ظل شروط مضبوطة مسبقا... إلخ ،حيث عند إنعدام هذه الإمكانيات لا يمكن للمؤسسة من تحقيق البرنامج أو البرامج التحفيزية، وبذلك لا يمكنها أن تصل إلى الأهداف المنتظرة.

3)- معرفة و تحليل سلوكات العمال داخل المؤسسة : و الغرض من ذلك التنبؤ المسبق بالإستجابة التي يمكن أن تحدث من طرف العمال عند إستخدام المؤسسة لمحفز معين،حيث كما سبق الدراسة قد تحدث هذه الإستجابة عند محفز دون غيره، و بالتالي فالمؤسسة ملزمة بالتنبؤ بالرد العكسي لسوكات العمال عند وضعها محفز أو آخر، حتى تتمكن من وضع المحفزات اللازمة و الكفيلة بتحقيق إستجابة معينة.

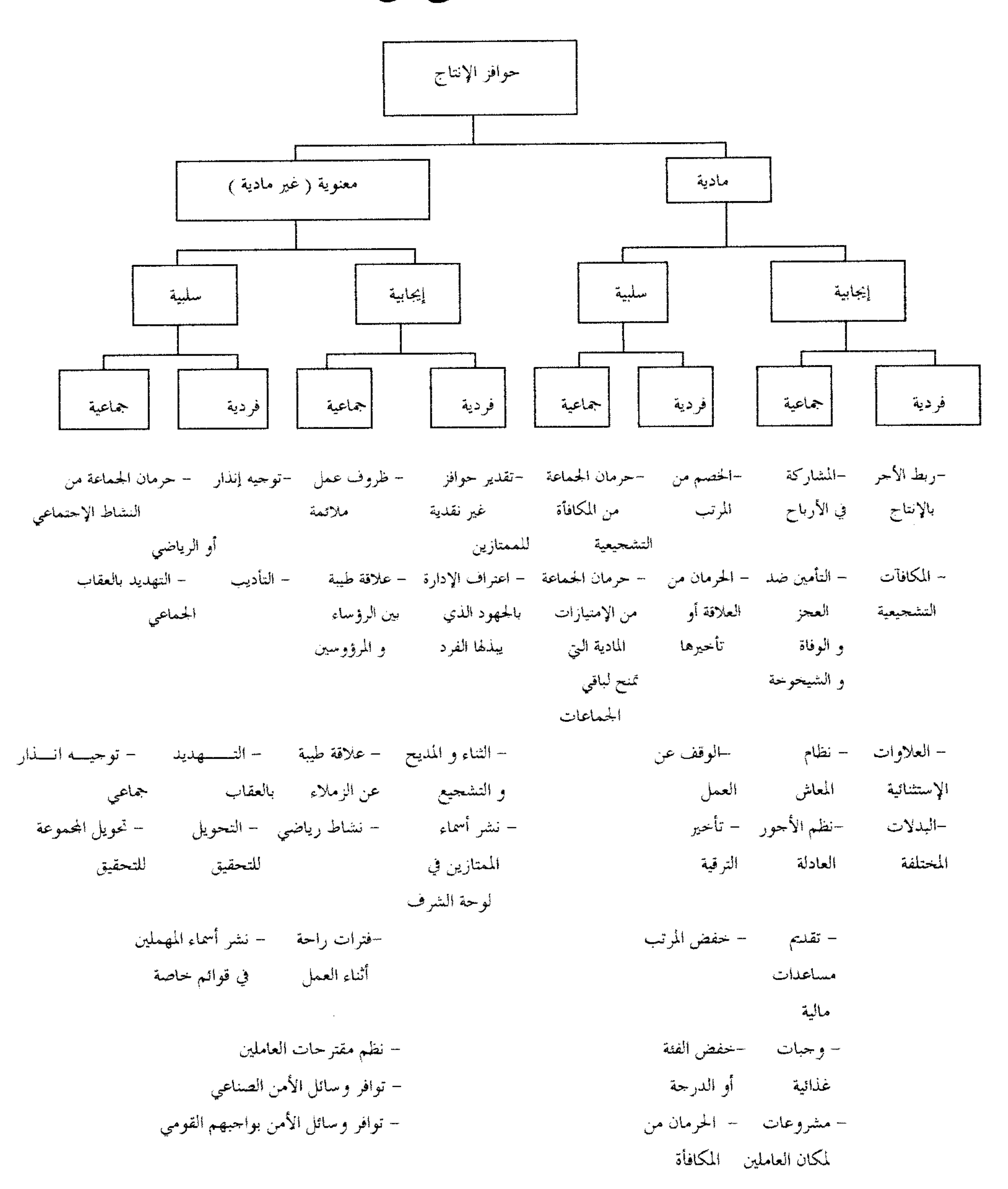
4)- وضع البرامج التحفيزية : بعدما تتمكن المؤسسة من معرفة الأهداف النهائية لنشاطاتها، و من معرفة الإمكانيات التي يمكن الإعتماد عليها في البرامج التحفيزية و كذا بعد تمكنها من معرفة و تحليل سلوكات العمال داخل المؤسسة حين إذ فقط يمكنها وضع البرامج التحفيزية، و التي يجب أن تتماشى و الخطط و البرامج التي تتعلق بتنفيذ نشاطاتها، و بذلك يجب وضع برامج تحفيزية تتماشى و نشاطها وفق خطط مدروسة و مضبوطة.

إن دراسة موضوع إجراءات التحفيز يعني التدابير اللازمة التي يجب على المؤسسة أن تتبعها حتى تتمكن من توجيه سلوك العمال داخل المؤسسة، بما يحقق أهدافها. وبذلك تتوقف هذه الإجراءات أساسا على معرفة أنواع الحوافز اعتبارا لتنوعها، و كذا اختلاف تأثير كل منها على السلوكات الفردية و السلوكات الجماعية للعمال و كذلك معرفة شروط نجاحها بإعتبار اختلاف تأثيرها على الأفراد و ذلك كله بعد معرفة خطوات وضع البرامج التحفيزية.

ب)- أنواع التحفيز

إن دراسة و معرفة أنواع التحفيز يمكن المؤسسة من أخذ التدابير اللازمة و الكفيلة بتحقيق المحفزات الضرورية و التي يمكن من خلالها توجيه سلوك العمال داخل المؤسسة، و على العموم يمكن أن نجد أنواع كثيرة من المحفزات يمكن الإعتماد عليها في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة.
و قد لخصها ابراهيم الغمري في الشكل التالي :

الشكل رقم (13) يوضح أنواع الحوافز



المصدر: إبراهيم الغمري مرجع سابق ص 255 .

و من ثمة يمكننا أن ننظر إلى هذه الحوافز من حيث كونها :

- **حوافز مادية و معنوية** : و نقصد بالحوافز المادية التي تضعها المؤسسة في شكل أجور أو تعويضات أو منح ... إلخ، حيث عرفها علي محمد عبد الوهاب " هي تلك الحوافز التي تعرف في صورة نقدية، دفعة واحدة أو على دفعات"([1]).

أما الحوافز المعنوية المغنوية : فهي تلك الحوافز التي تتعلق بالجانب النفساني و الذهني و الاجتماعي للأفراد كالإهتمام، التقدير، و توفير شروط الغمل، الترقية، هذه الأخيرة التي تعتبر من أهم المحفزات المعنوية لأنها تحسن من الوضعية المهنية و الإجتماعية للعمال و ترفع من قيمتهم و مكانتهم في المؤسسة بالإضافة إلى الوظيفة المناسبة التي تتلائم و ميول و رغبات و قدرات العمال العلمية و العملية، و إلى غير ذلك من الأشكال التي يمكن أن يتفاداها هذا النوع من التحفيز. و تعتبر هذه الأنواع من التحفيزات ، تحفيزات إيجابية.

- **حوافز مادية و معنوية سلبية** : تتمثل خاصة في : الخصم من الأجور، و الحرمان من التعويضات و العلاوات، و بعض الخدمات المادية و المغنوية، كالتنزيل في الرتبة أو إقصاء لمدة معينة...إلخ، و نشير هنا أن هذا النوع عادة يعبر عنه بالتحفيز السلبي لكون العامل يفقد أو يحرم من تعويض مادي أو مالي، غير أننا نرى أن هذا النوع من التحفيز بقدر ما يشكل تحفيزا سلبياللعامل في الوقت الحاضر بقدر ما يشكل تحفيزا إيجابيا لباقي الأفراد داخل المؤسسة في الوقت الحاضر و المستقبل إن استخدم بطريقة عادلة، لأن هذا النوع من التحفيز بالإضافة إلى التحفيز الإيجابي يمكن المؤسسة من تحقيق العدالة بين الغمال، فتكافئ المحسن و تعاقب المسيء .

- حوافز فردية و جماعية : يمكننا أن ننظر إلى التحفيزات بصفة عامة من حيث كونها فردية أو جماعية، فردية تقع على بعض الأفراد (الغمال) داخل المؤسسة دون غيرهم. أو جماعية تقع على مجموع العمال داخل المؤسسة.

و في الأخير يمكننا القول أن معرفة أنواع الحوافز ضروري للمسير في المؤسسة حتى يتمكن من تهيئتها و استخدامها في الوقت اللازم، لكن ذلك لا يتحقق إلا في ظل شروط معينة.

---

(1) علي محمد عبد الوهاب مرجع سابق ص 178.

ج)- شروط نجاح التحفيز:

بناء على ما سبق، يتضح لنا أنه من الضروري توافر مجموعة من الشروط حتى يمكن لسياسة التحفيز من تحقيق الغرض منها، إذ لا يكفي فقط وضع عناصر التحفيز بل يجب تهيئة مجموعة من الشروط تمكن من ذلك.

و يمكننا أن نلخص هذه الشروط فيما يلي :

- يجب أن يوضع نظام التحفيز في المؤسسة بناءا على دراسة علمية و موضوعية، تهدف إلى توجيه سلوك العمال إلى تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال ضبط معايير موضوعية و عادلة، أي ملائمة المحفزات إلى سياسة المؤسسة و أهدافها.
- العدالة في تطبيق هذه المعايير على جميع العمال، حيث أن العدالة في حد ذاتها تعبر عن محفز لسلوك العمال داخل المؤسسة.
- رضى العاملين على السياسة والبرامج التحفيزية، وذلك بإعتبار أن هذه السياسة تمس العاملين و تعكس النتائج المحققة من قبلهم، فلا بد إذا من حصول المؤسسة على رضاهم، و حتى يتحقق ذلك لابد من إشراك العاملين في وضع نظام التحفيز، و لا بد له أيضا (نظام التحفيز) أن يماثل على الأقل البرامج التحفيزية في المؤسسات المماثلة لنشاط المؤسسة.
- يجب أن يتسم نظام التحفيز بالوضوح و الإستقرار النسبي، و ذلك حتى يكون مفهوم لدى جميع العمال، و يمكن من تطبيقه لأن عدم استقراره النسبي قد يصعب من تطبيق أو يحيل دون ذلك، مما يفقد مصداقيته لدى العاملين و بالتالي ينصح بالعلنية في وضعه و الإسراع في تنفيذه.
- يجب إشراف الإدارة بنفسها و إشراك العمال في تنفيذ البرامج التحفيزية حتى يكون لها صدى و أهمية في نفوس العاملين.

و هكذا يمكن القول أنه لابد من ضبط و فهم إجراءات التحفيز من خلال فهم خطوات وضع البرامج التحفيزية و فهم أنواع التحفيزات و كذلك ضبط و توفير شروط نجاح هذه البرامج التحفيزية. حتى يمكن للمسيرين من توجيه سلوك عمالهم إلى خدمة أهداف المؤسسة.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن سياسة التحفيز من منظور التسيير التقديري، تمثل الأداة المؤمنة لما تم التنبؤ به من موارد بشرية من حيث مفهومها الكمي و النوعي، و سياسة من سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة. إذ من خلالها يمكن توجيه سلوكات العمال داخل المؤسسة و بذلك تشكل أحد العناصر التي تؤثر على نوعية و حجم اليد العاملة في المؤسسة.

و مما سبق أيضا، نجد علاقة تكامل بين أهمية و أهداف التحفيز و قد يصعب الفصل بينهما إلى حد كبير، إلا أنه يمكننا القول أن :

- أهمية التحفيز تمكن في دراسة تحليل و معرفة سلوك العمال و اتجاهاتها و العوامل المؤثرة فيها.
- أهداف التحفيز تكمن في تمكين المؤسسة من الحصول على كمية العمل بالكيفية و النوعية التي تحتاج بها و مزاولة نشاطها من جهة من خلال المحافظة على ما تحصلت عليه من يد عاملة (كما و نوعا) في إطار ما تم تقديره مسبقا، كما يمكنها من التنبؤ بالسلوك المستقبلي لمجموع العمال، مما يسمح لها من وضع خططها و برامجها المستقبلية في إطار ما تم تقديره في إطار التسيير التقديري.

الفصل الرابع: دراسة حالة الوظيف العمومي الجزائري

بعد دراستنا إلى التسيير التقديري للموارد البشرية، من حيث مفهومه، أهميته و الطرق والتقنيات و الأدوات التي يعتمد عليها، وكذلك السياسات الضرورية لتحقيقه على مستوى المؤسسة.

سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة الوظيف العمومي الجزائري من حيث مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية. و مكانته، وذلك من خلال مباحث ثلاثة، حيث حاولنا في المبحث الأول التعريف بمؤسسة الوظيف العمومي الجزائري، من حيث نشأتها وتطورها ومحاولة إبراز مكانتها الاجتماعية و الاقتصادية.

و باعتبار أن مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية في هذه المؤسسة حاليا يقتصر على سياسة التوظيف، من خلال مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية، و التكوين من خلال مخطط التكوين. حاولنا في المبحث الثاني دراسة مخطط التسيير التقديري من حيث التعريف به و خطوات وضعه و كذا مميزاته و عيوبه، أما المبحث الثالث فخصصناه إلى محاولة دراسة مخطط التكوين من خلال التعريف به و خطوات وضعه، و كذلك مميزاته و عيوبه.

و في الأخير اهتدينا إلى توصيات عامة لهذه المؤسسة (الوظيف العمومي الجزائري).

المبحث الأول : التعريف بالوظيف العمومي الجزائري

قبل أن نقوم بدراسة مفهوم و مبادئ التسيير التقديري في مؤسسة الوظيـــف العمومـــي الجزائري يتعين علينا من خلال هذا المبحث التعريف بالوظيف الجزائري من حيث نشأته، تطوره و مكانة المؤسسة العمومية الإدارية الاجتماعية و الإقتصادية. و قصد التعرف أكثر بأهمية الوظيف العمومي الجزائري، لابد أيضا من معرفة مكانة الموارد البشرية من حيث عددها و نوعيتها و كـذا تطور أساليب التسيير بهذه المؤسسة. و ذلك من خلال مطالب ثلاثة، بحيث نتناول في :

المطلب الأول : نشأة و تطور مؤسسة الوظيف العمومي في الجزائر.

المطلب الثاني : مكانة الوظيفة العمومية.

المطلب الثالث : تطور أساليب تسيير الموارد البشرية في الوظيف العمومي الجزائري.

المطلب الأول: نشأة و تطور مؤسسة الوظيف العمومي في الجزائر

إن معرفة نشأة و تطور مؤسسة الوظيف العمومي الجزائري يمكننا من معرفة جذور هـــذه المؤسسة، و أبعادها الاجتماعية و الاقتصادية بصفة عامة.

لقد نشأة مؤسسة الوظيف العمومي الجزائري مع الفترة الاستعمارية و على يد المســتعمر، حيث "أن فكرة إعداد قانون أساسي للوظيفة العمومية تعود في نظـــرة المؤرخــين الفرنســيين إلى احتكاك الوظيفة العمومية بالثورة الفرنسية " ([1]) و يعود الفضل في صياغـــة المشــاريع الأولى لقانون الوظيفة العمومية الفرنسي إلى الأساتذة: HONRY CHARDON et GEORGES DEMARTIAL و ذلك عام 1907-1908 . ([2])

([1]) سعيد مقدم " أخلاقيات الوظيفة العمومية، دراسة نظرية تطبيقية" دار الأمة الجزائر سنة 1979 ص 10 عن :

GUY THUILIER . GEA NTULAD « Histoire de l" Administration » PUF 1994.

([2]) سعيد مقدم المرجع السابق ص 10 عن: Mission des fonctionnaires du comité du réorganisation administratif

و من المعلوم أن فرنسا طبقت أحكام القانون الفرنسي على هذه الوظيفة في الجزائر أنا ذاك، لاعتبارها أن الجزائر قطعة من فرنسا. و بعد الاستقلال، و نظرا لأهمية هذه المؤسسة و قصد إعطاء بعد تسييري خاص بالنظام الجزائري، عملت الجزائر على تنظيم هذا القطاع عبر مراحل تاريخية متباينة و التي يمكننا أن نقسمها إلى :

المرحلة الأولى 1962 إلى 1966 :

هذه المرحلة يمكن تسميتها بالمرحلة الانتقالية حيث أخضع الوظيف العمومي كغيره من المؤسسات الأخرى إلى مبادئ أحكام القانون 157/62 المؤرخ في 31 ديسمبر 1962 و المتضمن تمديد صلاحية تطبيق القوانين الفرنسية ما لم تمس السيادة الوطنية، ([1])و ذلك قصد " تفادي تعطيل و تجميد الحياة الاقتصادية و الاجتماعية في انتظار وضع القوانين و التنظيمات الوطنية".([2])

المرحلة الثانية من سنة 1966 إلى سنة 1978:

حيث في سنة 1966 ظهر الأمر 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ([3]).و حاول هذا الأمر وضع حد لنظام التسيير السابق، بإصدار الأمر المذكور قصد تسيير العمال المنتمين إلى الوظيفة العامة، و بقاء القطاع التقليدي أي باقي المؤسسات الأخرى التجارية و الصناعية، تخضع إلى أحكام القوانين الفرنسية و إلى الاتفاقيات الجماعية حسب الحالة.

المرحلة الثالثة 1978 إلى 1985:

و هذه المرحلة التي عرفت تطبيق القانون الأساسي العام للعامل الذي صدر في أوت 1978 و الذي جاء بأحكام شاملة لمختلف القطاعات والنشاطات، ولجميع الفئات العمالية، وهو ما يستخلص من الفقرة الثالثة من المادة الأولى منه و التي تنص بأن " يحدد هذا القانون حقوق العامل والواجبات التي يخضع لها مقابل تلك الحقوق مهما كان القطاع الذي ينتمي إليه. واستثنى

([1]) الجريدة الرسمية العدد 61 سنة 1962.

([2]) أحمية سليمان مرجع سابق ص 25.

([3]) الجريدة الرسمية العدد 46 سنة 1966.

من نطاق تطبيقه العمال الذين يشتغلون لحسابهم الخاص فقط. كما تشير إلى ذلك الفقرة الأخيرة من هذه المادة ". ([1])

و بذلك عرفت هذه الفترة مبدأ الشمولية في تطبيق قانون العمال، مما انعكس على تسيير مؤسسات القطاع الإداري العمومي، خاصة من حيث حركة العمال في هذا القطاع (دخول و خروج العمال).

المرحلة الرابعة 1985 إلى 1989:

عرفت هذه المرحلة صدور المرسوم 59/85 المؤرخ في 23 مارس1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات و المؤسسات العمومية ([2]) و الذي يشمل موظفي الإدارات و المؤسسات العمومية، و هم الفئة العمالية التي كانت منظمة بمقتضى الأمر 133/66 المذكور سابقا. و بذلك شمل تطبيق هذا المرسوم(59/85) حسب المادة الثالثة منه "... المصالح التابعة للدولة و الجماعات المحلية و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابع لها و مصالح المجلس الشعبي الوطني و مجلس المحاسبة و تخضع لهذا القطاع كذلك الهيئات العمومية التي تخضع لقواعد المحاسبة العمومية"([3])

كما يخضع لهذا المرسوم حسب المادة الثالثة منه كل من " الموظفون الإداريون و التقنيون و العاملون في المؤسسات و الأجهزة و المنظمات الجماهيرية التابعة للحزب، باستثناء المنتخبين منهم و رجال القضاء مع مراعاة الأحكام التشريعية الخاصة المتعلقة بتعيينهم و حركة تنقلهم و انضباطهم و مسار حياتهم المهنية". ([4])

و بذلك عرفت مرة أخرى مؤسسات الوظيف العمومي تنظيم قانوني خاص بها و يميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، مما يعكس مدة أخرى طابع تسييري خاص بها.

([1]) الجريدة الرسمية العدد 32 سنة 1978.

([2]) الجريدة الرسمية العدد 13 سنة 1985.

([3]) الجريدة الرسمية العدد 13 سنة 1985 مرجع سابق.

([4]) الجريدة الرسمية العدد 13 سنة 1985 المرجع السابق.

المرحلة ما بعد 1989:

عرفت هذه الفترة بفترة الإصلاحات، والتي مست أيضا مؤسسات الوظيف العمومي، و تسيير الموارد البشرية بهذه المؤسسات، و قد تجلت خاصة في مجموع النصوص التنظيمية و القانونية التي تنظمها و تسيرها و بتغير أساليب تسيير هذه الموارد البشرية. و تميز الوضع مرة أخرى "بالفصل بين نطاق تطبيق قانون العمل، و مجال تطبيق القوانين الأخرى أو بعبارة أدق، اتسم بالرجوع إلى الفكرة التقليدية في الفصل بين قانون العمل و مجال الوظيفة العامة ".([1])

و عرفت بذلك مؤسسات الوظيف العمومي مجموعة من النصوص التشريعية التنظيمية لعلاقات العمل و كيفية تسيير الحياة المهنية للموظفين، و تم تنظيم هذه المؤسسات بناء على تنظيم الفئات العمالية من حيث توزيعها على مجموعة من الأسلاك (الفئات):

- الأسلاك المشتركة :

و هي الأسلاك التي تحتوي مجموعة من الرتب المهنية. و نجد هذه الأسلاك المشتركة في مجموع مؤسسات الوظيف العمومي، كمثلا سلك المتصرفين الإداريين الذي يظم رتبة المتصرف المستشار المتصرف الإداري الرئيسي و رتبة المتصرف الإداري.

و كذلك سلك المساعدين الإداريين و يظم رتبة مساعد إداري رئيسي و مساعد إداري و إلى غير ذلك من الأسلاك.

و تخضع هذه الأسلاك المشتركة إلى المرسوم التنفيذي 224/89 المؤرخ في: 05 ديسمبر 1989 و المتضمن القانون الأساسي الخاص المطبق على العمال المنتمين إلى الأسلاك المشتركة و المؤسسات و الإدارات العمومية المعدل و المتمم. ([2])

-العمال المهنيين :

و هم جميع العمال الذين يحترفون مهن يدوية حرفية، و هم موزعين على أصناف أربعة (عمال مهنيين خارج الصنف، عمال مهنيين من الصنف الأول،عمال مهنيين من الصنف الثاني، عمال مهنيين من الصنف الثالث و يحتوي كل صنف على مجموعة من المهن، و توجد على مستوى

([1]) أحمية سليمان مرجع سابق ص 46.

([2]) الجريدة الرسمية العدد 13 سنة 1989.

الأصناف الأخرى، لكن يظهر الاختلاف في درجة التحكم فيها بحسب مؤهلات الموظفين، و شروط الإلتحاق بالصنف وهو ما يميز كل صنف عن آخر .

و تخضع هذه الفئات العمالية إلى أحكام المرسوم التنفيذي 225/89 المؤرخ في: 05 ديسمبر 1989 ([1])

-الأسلاك النوعية :

و هي عبارة عن أسلاك تنتمي في الأصل إلى وزارة دون غيرها كمثل:

-سلك أساتذة التعليم العالي و الذي يضم مجموعة من الرتب و هي كما يلي :

رتبة أستاذ.

رتبة أستاذ محاضر.

رتبة أستاذ مساعد - مكلف بالدروس-

رتبة أستاذ مساعد.

و يخضع لأحكام المرسوم التنفيذي 122/89 المؤرخ في: 18 جويلية 1989 المعدل و المتمم ([2])

و يخضع تسيير هذه الأسلاك النوعية في خارج المؤسسة الأصل إلى قرارات وزارية مشتركة، كمثلا القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 10 جوان 1991 المتضمن وضع بعض الأسلاك النوعية التابعة لوزارة التربية في حالة الخدمة لدى وزارة الجامعات([3]) و القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 27 جانفي 1992 المتضمن وضع بعض الأسلاك النوعية التابعة لوزارة التربية في حالة الخدمة لدى الفلاحة([4])

و هكذا يتضح لنا أن مؤسسات الوظيف العمومي الجزائري مرت بمجموعة من المراحل التاريخية، بحيث تميزت كل مرحلة بنظام خاص بها، و أن تنظيم العمال بهذه المؤسسات يخضع إلى أحكام شروط قانونية، تنظيمية، و ذلك من خلال توزيع العمال إلى فئات مختلفة بحسب طبيعة نشاطها و مكانتها الوظيفية.

([1]) الجريدة الرسمية العدد13 سنة 1989 مرجع سابق .

([2]) الجريدة الرسمية العدد 29 سنة 1989.

([3]) راجع القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 10 جوان 1991.

([4]) راجع القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 27 جانفي 1992.

المطلب الثاني: مكانة الوظيفة العمومية

لقد زاد من الإهتمام بالوظيفة العمومية مع تطور المجتمعات، و تطور دور الدولة و مهامها داخل هذه المجتمعات، و ذلك كون المؤسسات العمومية و المؤسسات العمومية الإدارية لا تسمح للدولة و الحكومة من أن تقوم بدورها في المجتمع، كجهاز حكم فقط، و هي تعكس بذلك وجهة الدولة و سلطتها و مكانتها في المجتمع، بل و أيضا من حيث كونها تساهم في تحقيق سياسة إقتصادية و إجتماعية. ذلك للعلاقة الموجودة بين المؤسسات الاقتصادية و الوظيفة العمومية في مجالات مختلفة من أنشطة الإدارة.

والمؤسسة الاقتصادية في حاجة لمؤسسات الوظيف العمومي للقيام بنشاطها، وهي بذلك تحقق المكانة الاقتصادية. أما من حيث المكانة الاجتماعية و هو ما سنحاول التركيز عليه فتتجلى بالدرجة الأولى في المساهمة في القضاء على البطالة و توفير مناصب شغل لأفراد المجتمع.

حيث تشير حصيلة العشرية للتشغيل المحققة من طرف المديرية العامة للوظيف العمومي، و من طرف مختلف المديريات على مستوى الوزارات من أن الدولة و الجماعات المحلية قد وظفت 1085319 عون ما بين سنة 1963 و سنة 1993 و هو ما يمثل ربع أفراد المجتع النشيطين، و ما يمثل 4.2 موظف لكل 100 ساكن و هو ما يمثله الجدول التالي:

الجدول رقم (06) " حصيلة التشغيل العشرية " سنة 1993.

التعداد	التعداد		المجموع	النسبة المئوية (%)
السنة	جزائري	أجانب		
1963	55594	14414	70008	-
1973	207883	9003	216886	%209
1983	591379	144407	605780	%197
1993	1159908	4419	1155327	%90

المصدر :المديرية العامة للوظيف العمومي سنة 1993.

إن تحليل هذا الجدول يكشف لنا أن تطور الأفراد في الوظيف العمومي الجزائري يعد تطورا هاما و هو ما تبينه لنا الأرقام التالية : -من 1963 إلى 1973 : 146878 عون سنويا

-من 1974 إلى 1983 : 388894 عون سنويا

-من 1984 إلى 1993 : 549547 عون سنويا

و خلال نفس الفترة أي (1963-1993) فإن الوظيف العمومي انتقل من 14414 عون أجنبي إلى 4419 وهذا راجع إلى جزئرة قطاع التعليم الثانوي والتعليم العالي .

والجدول التالي هو الآخر يعطينا فكرة حول أهمية التشغيل في الوظيف العمومي الجزائري عن مكانته الاجتماعية.

الجدول رقم (07) " **تقييم الشغل في قطاع الوظيف العمومي** " سنة 1995 .

	1985	**1990**	**1992**	[illegible]
عدد نسمات السكن	21643000	2532400	2660000 0	[illegible]
الأفراد النشيطين	4498000	5851000	6818000	[illegible]
مجموع المشتغلين في القطاع العمومي (1)*	2897000	3117000	3231000	[illegible]
1 / %مجموع السكان	% 16	% 12	% 12	% 11.8
2/ % الأفراد النشطين	% 64	% 53	% 51	% 48.4
الوظيف العمومي	**738790**	**968878**	**1120246**	[illegible]
%مجموع السكان	% 3,41	% 3,8	% 4,2	% 4.3
%الأفراد النشطين	% 16,42	% 16,5	% 17,7	% 17,79
% القطاع العمومي	% 25,50	% 31	% 36,6	% 36.6
إدارات عمومية مركزية *(2)	**438239**	**689166**	**693150**	[illegible]
%%مجموع السكان	%2	% 2,5	% 2,6	% 2,6
% الأفراد النشطين	% 9,7	% 11,7	% 10,9	[illegible]
%شغل في القطاع العمومي	% 15,1	% 22,1	% 21,4	% 22

المصدر : الديوان الوطني للإحصائيات سنة1995 .

---

*(1) بما في ذلك الإدارات العمومية المركزية و الغير مركزية و المؤسسات العمومية.

*(2) بما في ذلك الإدارات العمومية الغير ممركزة.

هاتين الملاحظتين *(1) *(2) حسب نفس المصدر (الديوان الوطني للإحصائيات) سنة 1995.

وبذلك فإن تحليل مكانة الوظيفة العمومية من خلال هذه الإحصائيات، تبين لنا أهميتها من خلال استقطاب اليد العاملة والمساهمة بذلك في سياسة التشغيل الوطني، فمن 738790 عون سنة 1985 ارتفعت إلى 1211644عون سنة 1994 وهي في تزايد مستمر وتشكل ربع اليد العاملة المشتغلة في الجزائر ومن ثمة فإن المكانة الاجتماعية للوظيف العمومي الجزائري تعتبر مهمة جدا، و قد تزداد هذه الأهمية مع الوضعية التي تعرفها وتعيشها المؤسسات الاقتصادية في السنوات الأخيرة، حيث تعرف غالبية المؤسسة خارج قطاع مؤسسة الوظيف العمومي، اضطرابات وعدم استقرار، مما انعكس على عدم إستقرار اليد العاملة بها، عكس مؤسسة الوظيف العمومي و التي على العموم مازالت تعرف إستقرارا أكثر لليد العاملة، مما يجعلها محل ثقة وطلب من طرف الراغبين في العمل. ولعل هذا الشيء مهم ومن شأنه أن يعطي أهمية ومكانة لهذه المؤسسات، غير أن الدور الوظيفي لهذه المؤسسات يعتبر هو الآخر من أهم العناصر المحددة لمكانة هذه المؤسسات في أي اقتصاد و في أي مجتمع.

و ذلك لإعتبار أن هذه المؤسسات تقدم خدمة لأفراد المجتمع بصفة عامة (صحة، تعليم، ثقافة، أمن، رعاية، خدمات عمومية) و للأعوان الإقتصادين بصفة خاصة من خلال العلاقة الموجودة بينها و بين هذه المؤسسات الإقتصادية، سواء كانت علاقة وظيفية، تنظيمية أو رقابية ...إلخ.

و هو ما يتطلب توافر اليد العاملة المؤهلة و القادرة على تحقيق الدور الوظيفي لهذه المؤسسات، و لعلى هذا الدور الأخير لم يعد يتحدد في عدد المؤسسات، و عدد العمال بقدر ما يتحدد في نوعية الوظيفة و الخدمة المقدمة لأفراد المجتمع بصفة عامة.

و بذلك يمكن القول أن مكانة الوظيفة العمومية تكمن في مكانة مؤسسة الوظيف العمومي وفي الدور الإجتماعي و الإقتصادي الذي تلعبه في المجتمع و في الإقتصاد الوطني.

كما أن تحليل هذه الوظيفة تسمح لنا بالقول أنه لم يكن هناك تسيير تقديري فعال للموارد البشرية، بل تميزت بسوء تسيير إلى درجة أن إختلت فيها هيكلة المؤسسة من ناحية العنصر البشري، فأصبحت تتميز بتراكم في بعض الفئات العمالية من حيث التعداد، و خاصة الأعوان المنفذين، و ضعف كبير و مقلل في بعض الفئات الأخرى و خاصة الإطارات.

أما من ناحية النوعية فالخطر أكبر لإعتبار قلتها في بعض المؤسسات، و إنعدامها في البعض الآخر، و قد يترجم هذا بسبب نوعية التوظيف من جهة و كذا غياب برامج التكوين و إنعدام

التحفيز من جهة أخرى. و أمام هذه الوضعية قد يطرح السؤال ماذا يمكننا أن ننتظر من خدمة عامة في ظل هذه المعطيات؟ بلا شك لا يمكننا أن ننتظر خدمة تتماشى و متطلبات العصر، لأن اقد الشيء لا يعطيه.

و في هذا المعنى يقول الأستاذ أحمد رحماني "نوعية الخدمات العمومية سبب في أن يجعلها تمر بالضرورة بنوعية الموظفين، و بعبارة أخرى لتحقيق أهداف أساسية، و ضمان النوعية - التوفير للمستعملين خدمات ذات نوعية - بأقل تكاليف و في الوقت المنتظر يجب على الأفراد الذين يشاركون في ذلك أن يتوفروا على قدرات مكتسبة، و القدرة على تطوير مهاراقم و إستعداداقم حتى يمكنهم ذلك من تطوير حرفهم (أعمالهم)"([1]).

و إن هذا الحكم على هذه الوضعية الخطيرة، تتطلب بصفة عاجلة التفكير في وضع أساليب تسيير تسمح من النهوض بهذه المؤسسات، و جعلها تفي بالغرض الذي أنشأت من أجله، و ذلك من خلال إستراتيجية عامة و واضحة، و من خلال سياسات أكثر فعالية، و أدوات أكثر نجاعة. إن التسيير التقديري للموارد البشرية هو من أهم هذه الأدوات في الوقت الحالي، و الذي يمكن أن له أن يحقق ذلك إن استخدم بالطريقة المثلى.

المطلب الثالث: تطوير أساليب تسيير الموارد البشرية في الوظيف العمومي الجزائري

إن مفهوم تطوير تسيير الموارد البشرية في الوظيف العمومي الجزائري يؤدي بنا بالضرورة إلى معرفة الوضع التسييري الذي ساد هذه المؤسسات، مما جعلها تحاول إتباع أساليب تسييرية جديدة . و قد تمثل هذا الوضع بخصائص يمكن تلخيصها في أن الوظيف العمومي الجزائري: ([2])

-عاني كثيرا من عدم الإستقرار في الهياكل الإدارية، و قلة الإعتناء بالبعد البشري الذي هندس سوء التسيير الإجتماعي، و ممارسات إدارية أدت إلى عدم تحفيز الموظفين.

-تميز بهياكل إدارية غير منسجمة (INADAPTEE).

([1]) Ahmed Rahmani « Remald » N° 6 Janvier- Mars 1996 P 73.

([2]) Journée d'étude sur l'Administration Publique ENSAG Mai 1992 recommendation Notament P17 et 25.

هذا ما استنتج في الأيام الدراسية عن الإدارة العمومية، و هو أمر مخيف ومقلق. ويتعلق الأمر بالهياكل التي تقع على عاتقها الخدمات العمومية و كذلك هياكل التسيير والرقابة للوظيف العمومي الجزائري.
و لفهم أكثر هذا الوضع نقدم و نحلل الحصيلة التشغيلية التالية التي تظهر نوعية الأفراد المشتغلين على المستوى الوطني:

الجدول رقم (08) حصيلة التشغيل في الوظيف العمومي لسنتي 1987 /1991 على المستوى الوطني

البيان	1987	المعدل	1991	المعدل
إطارات	80392	% 9	112801	% 12
تحكم	409086	% 49	478087	% 51
تنفيذ	352162	% 42	341378	% 37
المجموع	841640	% 100	932266	% 100

المصدر: الدوان الوطني للإحصائيات (ONS) سنة 1991.

إن هذه الحصيلة تبين ضعف في التأطير على المستوى الوطني 12 % فقط سنة 1991 من مجموع العمال. كما يبين أيضا إرتفاع في أعوان التحكم ب 51 % عن الأعوان المنفذين 37 % في الوقت الذي يجب أن تكون نسبة المنفذين أكبر من أعوان التحكم، مما يعني هيكلة غير محترمة للموارد البشرية، و هو ما ينعكس سلبا على الأداء كما سبق لنا دراسة ذلك من خلال الفصل الثاني.

و قد أشار وزير الداخلية الجزائري أن مجموع الإطارات في قطاعه وعلى مستوى البلديات والولايات يمثل 12 % من مجموع العمال في حين يجب أن يساوي 22 % ([1]) .
و هو ما يعبر عن عجز في هذه الفئة العمالية، و لنا أن نتصور النتائج التي يمكن أن تترتب عن ذلك من حيث الأداء، و أثر ذلك على أفراد المجتمع من حيث الخدمة العامة.

([1]) ملخص " أشغال الأيام الدراسية حول تسيير الموارد البشرية في البلديات و الولايات" وزارة الداخلية فيفري 2001.

إن هذا ما هو إلا مثال تشخيصي حول هيكلة اليد العاملة في المؤسسات و الإدارات العمومية، و الذي بدون شك يرجع إلى وضعيات و مسببات سابقة، و لعل ما ذكر في المطالب الأولى من هذا المبحث من حيث عدم إستقرار هذه المؤسسات و الإدارات العمومية أحد الأسباب الرئيسية في ذلك، أظهر وضعيات تمثلت خاصة في النقص في التحكم في نظام التوظيف و كذلك سوء التأطير ([1]).

أ) النقص في التحكم في نظام التوظيف :

إن طرق و كيفيات التوظيف المعمول بها حاليا لا تأخذ بعين الإعتبار بعض العناصر الهامة في التوظيف، كشخصية المترشح و طباعه و قدرته على تولي أو ممارسة منصب أو وظيفة عليا في الوظيفة العمومية، و بعبارة أخرى فإن النظام الحالي للتوظيف لا يعمل على التأكد من حقيقة قدرات المترشحين لممارسة الوظائف العمومية و هو نقص يجب تداركه.
فالإنتقاء على أساس المسابقة المعمول به حاليا كمبدأ عام في الإلتحاق. بالوظائف العمومية يهتم بإختيار الكفاءة الذهنية للمترشحين و يهمل الجوانب الأخرى لشخصيتهم.

ب) سوء التأطير :

التأطير يظل في حاجة أكثر إلى توعية من الأخطار المتعلقة بهذه أو تلك الوظيفة و على العموم فإنه يتعين فتح ملف التأطير، لا سيما على مستوى إدارة البلديات كما و كيفا،و التي لا تمثل فيها نسبة التأطير أكثر من 1 % من مجموع مستخدمي قطاع الوظيف العمومي المقدرة بأكثر من مليون و ثلاثة مائة ألف عامل حسب حصيلة التشغيل للمديرية العامة للوظيف العمومي الجزائري (إحصاء سنة 1995).

و بإعتبار أن مكانة تسيير الأفراد في إطار تسيير عمومي جديد و متطور، تعتبر اليوم ضرورية، حتى يحفز و يجند الموظفين حول مشروع تطوير و عصرنة الإدارة العمومية، و النهوض بهذه المؤسسات التي تعاني من 04 نماذج من سوء التسيير ([2]).

-نقص في الكفاءة و غياب معايير التوظيف، الشيء الذي يطرجم عدم التوازن بين الوظائف و الزيادة في التعداد (SUREFFECTIFS) و الذي يرجع إلى نقص في التخطيط و الرقابة.

([1]) راجع سعيد مقدم مرجع سابق ص ص 24-26.

([2])Journée d'Etude Sur l'Administration Publique ENSAG Mai 1992 O P Cité P 20.

-قلة التأطير (SOUS ENCADREMENT) في الوقت الذي الفئات الإجتماعية المهنية لأعوان التحكم و التنفيذ هم أكثر من إحتياجات المؤسسة نسجل نقص في الإطارات

-مشكل مرتبط بالصيانة و المحافظة على الموارد البشرية و الناتج عن عدم الرؤية المستقبلية.

-عدم قدرة الإدارة في الحصول و الإبقاء على الأفراد المؤهلين، سواء بسبب طرق التسيير المعمول بها أو بسبب قلة التحفيزات المادية و البسيكلوجية.

و في ظل هذه الوضعية فقد عرفت أساليب تسيير الموارد البشرية تطورا، عبر الزمن و على العموم يمكن أن نميز بين أسلوبين أسلوب الرقابة القبلية و أسلوب الرقابة البعدية.

-أسلوب الرقابة القبلية، و يتمثل هذا الأسلوب في حق المؤسسة في توظيف أي شخص تراه يليق بحاجاتها، شريطة أن يتوفر على شروط التوظيف و الإلتحاق بمنصب العمل، و بعد أن تقوم المؤسسة بتوظيف المعني بالأمر، تحرر له مشروع قرار أو مقررة توظيف و ترسله مع ملف المعني إلى مصالح الوظيف العمومي التي تقوم بالرقابة و التحقق من إحترام الشروط القانونية و التنظيمية المعمول بها ثم التأشيرة على هذا القرار أو المقرر، هذا في حالة الإحترام الحقيقي لهذه الشروط، أو تقوم برفضه في حالة مخالفته لذلك، لتقوم المؤسسة الموظفة بإعادة دراسة ملف التوظيف و القيام بالتعديلات اللازمة إن كان ذلك بالإمكان، وبعد التقدير يقيد إرسال الملف مرة أخرى إلى مصالح الوظيف العمومي، و في حالة التأشيرة بالموافقة يرسل هذا القرار أو المقررة والملف إلى مصالح المراقب المالية، و التي تقوم هي الآخرى بالتأكد من توفر المنصب المالي ثم التأشيرة أو الرفض حسب الحالة. و كانت لهذه الطريقة إمتيازات كبيرة للمؤسسة الموظفة (راجع في ذلك القانون الأساسي للوظيف العمومي من خلال الأمر 133/66 المؤرخ في 2 جوان 1966 و كذلك المرسوم 59/85 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للمؤسسات و الإدارات العمومية المؤرخ في 23/مارس/1985).

حيث بإمكانها تلبية إحتياجات المؤسسة من اليد العاملة في لوقت الذي ترغب فيه و بصفة تلقائية، و بإمكانها تسوية الوضعية الإدارية و المالية في الوقت اللاحق.

غير أنه و بالرغم من هذه الامتيازات، أظهرت هذه الطريقة عيوبا كثيرة و مشاكل تسييرية ترجع في غالبها إلى سوء التسيير و عدم فهم النصوص التنظيمية.

حيث اتضح ذلك في عدم مراعاة شروط متطلبات المنصب و المؤهلات الخاصة بالمترشح من جهة و إلى عدم مراعاة توافر أو عدم توافر المناصب المالية من جهة أخرى، مما يجعل من المؤسسة الموظفة تلجأ في كل مرة إلى عمليات التسوية و طلب مناصب مالية جديدة، و هو ما يتطلب وقتا طويلا قد يزيد عن السنة أو السنتين خاصة و أننا نعلم أن المناصب المالية مرهونة بالميزانية المالية. و كل هذا ينعكس على مدة تسوية ملف و وضعية العامل داخل المؤسسة.

- الرقابة البعدية كنتيجة للوضعية الأولى و ما ترتب عنها من مشاكل في تسوية ملفات التوظيف و بموجب المرسوم 126/95 المؤرخ في 29 أفريل 95 الذي ألغى نظام التأشيرة المسبقة التي كانت تمارسها مصالح المراقبة التابعة للوظيف العمومي وذلك إبتداء من01 جويلية 1995 ([1]).

بدأ هذا النوع من الرقابة، و هو يعتمد على مراقبة قرارات التوظيف بعد إجراء العملية (عملية التوظيف) و ذلك بإرسال المؤسسة الموظفة نسخة من قرار أو مقررة التوظيف لمدة لا تتجاوز 10 أيام إبتداء من تاريخ التوقيع على القرار من قبل المؤسسة الموظفة ثم تقوم إدارة الوظيف العمومي بمراقبة مدى إحترام الشروط و التنظيمات المعمول بها، و في حالة مخالفة المؤسسة الموظفة لهذه الشروط تشعر بذلك قصد قيامها بالتدابير اللازمة.

و تعتمد الرقابة البعدية على مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية الذي تضعه المؤسسة و التي تحاول من خلاله تحديد و تنظيم إحتياجاتها للعمال و عمليات التوظيف خلال مدة سنة عملية.

و من خلال هذا يمكننا القول أن أساليب تسيير الموارد البشرية في الوظيف العمومي الجزائري قد مرت بمرحلتين الأولى يمكن وصفها بالغير المنظمة و التي تتمتع فيها المؤسسة بحرية كبيرة في التسيير و لكن كان لها انعكاسات سلبية و الثانية بالمنظمة من خلال مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية فما هو إذا هذا المخطط؟

([1]) راجع الجريدة الرسمية العدد 26 سنة 1995.

المبحث الثاني: مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية

تعتمد حاليا مؤسسات الوظيف العمومي الجزائري في تسيير مواردها البشرية على مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية و ذلك طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 126/95 المؤرخ في 29 أفريل 1995 المتعلق بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ([1]) و الغرض من هذا المخطط التحكم في تسيير الموارد البشرية، بما يمكن المؤسسة من تلبية إحتياجات الكمية و النوعية من اليد العاملة، بإعتبار أسلوب علمي حديث. فما هو إذا هذا المخطط؟ و ما هي الخطوات الضرورية لوضعه؟ و ما هي مزياه و عيوبه؟ ذلك ما سنحاول معرفته من خلال هذا المبحث. من خلال مطالب ثلاثة : بحيث نتناول في :

المطلب الأول التعريف بمخطط التسيير التقديري للموارد البشرية و مضمونه.

المطلب الثاني : خطوات تقدير الموارد البشرية في الوظيف العمومي.

المطلب الثالث : مزايا و عيوب مخطط التسيير التقديري.

المطلب الأول: التعريف بمخطط التسيير التقدير للموارد البشرية و مضمونه

لقد جاء هذا المخطط كنتيجة لرغبة الحكومة في تطوير و عصرنة قطاع إدارة الدولة، من خلال أسلوب علمي يعتمد على التحكم في تسيير الموارد البشرية وفقا لمخطط تسييري و تقديري.

و يهدف أساسا إلى التحكم في اليد العاملة من الناحية الكمية و النوعية، فكما سبقت الإشارة أن معظم مؤسسات الوظيف العمومي الجزائري تعاني من عدم التوازن بين الإحتياجات الكمية و النوعية. و بين إحتياجات التنظيم، و ما هو موجود من رصيد، مما إنعكس سلبا على مردودية هذه المؤسسات. كما أن هذه الأخيرة عرفت مشاكل كثيرة و متنوعة، و خاصة من حيث تسوية ملفات الموظفين، التي كثيرا ما عرفت تعطيلات كبيرة في التسوية، و التي ترجع أساسا إلى أسلوب الرقابة القبلية.

([1]) الجريدة الرسمية العدد 26 سنة 1995.

وبذلك فإن مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية هو عبارة عن أسلوب تسييري يعتمد على التنبوء في التسيير و يهدف إلى : ([1])

-توفير أحسن الشروط قصد التشجيع على إبراز تسيير توقعي للموارد البشرية ووضع الآليات اللازمة لضمان التحكم المنتظم في عدد مستخدمي الإدارة العمومية.

-إنشاء مهام التدقيق التابعة لمصالح الوظيفة العمومية، من أجل تقييم فعالية المصالح المكلفة بتسيير الموارد البشرية

-تحميل المسيرين المسؤولية التامة على جميع وثائق تسير المستخدمين، كما ألزم المسيرين بإعداد مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية في كل مؤسسة أو إدارة عمومية، حيث يوضح في هذا المخطط :

- عمليات التوظيف
- عمليات الترقية
- حركة المستخدمين
- التكوين و تحسين المستوى
- الإحالة على التقاعد

و يحتوي بذلك هذا المخطط على 14 جدولا في ثلاثة أجزاء ([2])

الجزء الأول : يتضمن الجداول من 01 إلى 03، و تتعلق بحالة تعداد المستخدمين في المؤسسة أو الإدارة العمومية.

الجزء الثاني : يتضمن الجداول من 04 إلى 07 و تتعلق بمخطط التسيير التوقعي للموارد البشرية الخاضع مسبقا لمصادقة الوظيف العمومي.

الجزء الثالث : يتضمن الجداول من 08 إلى 13 والمتعلقة بالمراقبة اللاحقة و تقييم درجة إنجاز مخطط التسيير التوقعي للموارد البشرية الذي تقوم بها مصالح الوظيف العمومي. و بذلك فإن مضمون

([1]) مرشد مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية - مجموعة النصوص والو ثائق بإجراء الرقابة لمصالح الوظيف العمومي – المديرية العامة للوظيف العمومي سنة 1995.

([2]) مرشد مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية المرجع السابق ص ص 74-79.

مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية يتمثل في مضمون جداوله والتي سنحاول التطرق لها فيما يلي : مضمون الجزء الأول : يفسر هذا الجزء التنظيم الهيكلي والإطار القانوني و الإستشاري للمكلفين بالقيام بالمخطط التوقعي و يبرز ذلك في :

الجدول رقم (01): و هو جدول يتعلق بهيكل التعدادات إلى غاية ديسمبر من السنة الماضية هذا الجدول يجب أن يستخرج تعدادات المستخدمين، التعدادات الحقيقية و كذا الفوارق، و تعدادات المستخدمين المؤقتين بالنسبة ل : -المناصب العليا، الأسلاك والرتب، و دليل تعداد الميزانية.

الجدول رقم (02): الهيئات الإستشارية الداخلية. هذا الجدول يجب أن يبين إحصاء مجمل لجان المستخدمين و لجان الطعن مع البيانات التالية : -مراجع قرارات الإنشاء-صلاحيات هذا اللجان- التاريخ النهائي لتمديد أجل الفترة التمثيلية إذا أمكن ذلك.

الجدول رقم (03):جدول المراسيم المتعلقة بالإمتحانات و المسابقات حسب الأسلاك.

هذا الجدول يجب أن يظهر مجموع القرارات المتعلقة بتنظيم و إجراء الأمتحانات و الإختبارات المتوقعة بناءا على التنظيمات.

الجدول رقم (04):رزنامة مختصرة لعمليات التسيير التقديري للموارد البشرية

هذا الجدول يتمثل في ترقيم عمليات التسيير التي يجب إتباعها خلال السنة المالية، بالتنؤ بتواريخ تقديرية لتحقيق هذه العمليات (التوظيف الخارجي للمناصب المالية - التوظيف الداخلي للمناصب الشاغلة).

الجدول رقم (05): مخطط تقديري للتوظيف:

هذا الجدول يجب أن يظهر حسب الرتب و الأسلاك:

-المناصب المالية النظرية. -المناصب المالية المشغولة.

-المناصب المالية الشاغرة. -الحصة المخصصة لكل نمط من التوظيف، حسب النسب المحدد.

الجدول رقم (06): القائمة التقديرية للإحالة على التقاعد.

هذا الجدول يجب أن يظهر إسميا حسب الرتب و الأسلاك:

-عدد الإحالات على التقاعد المتوقعة خلال السنة.

- التاريخ التقديري للإحالة على التقاعد.

الجدول رقم (07): مخطط توقعي لتنظيم التكوين، تحسين المستوى و تجديد المعلوماتيين هذا الجدول حسب الأسلاك والرتب كل عملية تكوين خارجي أو داخلي، تحسين المستوى أو الرسكلة :
-تاريخ الدخول-عدد الأعوان-مدة التكوين، تحسين المستوى أو الرسكلة.

مضمون الجزء الثالث لمخطط التسيير: يجسد هذا الجزء درجة إنجاز عمليات التسيير التي قام بها المسير و دور هيئات المراقبة للمديرية العامة للوظيف العمومي و يبرز ذلك في:

الجدول رقم (08): جدول حركة المستخدمين يحضر هذا الجدول في 31 ديسمبر لكل سنة، يجب أن يبين عن طريق الرتب و الأسلاك : -التعدادات الحقيقية إلى تاريخ 01 جانفي من السنة. -حركة المستخدمين الذين إلتحقوا بالمؤسسات و الإدارات العمومية و مجموعها الفرعي. -حركة المستخدمين الذين غادروا المؤسسات و الإدارات العمومية و مجموعها الفرعي. - المجموع العام المتمثل في التعدادات بعد حركة المستخدمين.

الجدول رقم (09): جدول تلخيصي يتضمن مجمل الأعوان المتعاقدين لكل سنة حسب الوظيفة منصب العمل و التصنيف.

الجدول رقم (10): إستمارة مراقبة عملية التوظيف عن طريق المسابقة. يبين هذا الجدول الذي يتم إعداده لكل عملية توظيف عن طريق مسابقة على أساس المؤهل أو الإمتحان المهني أو الإختبار المهني حسب الأسلاك و الرتب. - مراجع قرار تنظيم المسابقة، الإمتحان أو الإختبار المهني. - طريقة نشر تنظيم المسابقة، الإمتحان أو الإختبار المهني. - عدد المناصب المفتوحة. - تاريخ جلسة لجنة إنتقاء المترشحين. - عدد المترشحين و كذا عدد المترشحين المقبولين. - تاريخ إعلان الإختبار و تاريخ محضر القبول النهائي. - مرجع و تاريخ القرار المتضمن إعلان النتائج مع عدد الناجحين و الحد الأدنى لمعدل القبول.

الجدول رقم (11): إستمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق الترقية الإختبارية و الكفاءة المهنية بالتسجيل في قائمة التأهيل. يبين هذا الجدول حسب الأسلاك والرتب مجمل الإجراءات المتعلقة

بكل عملية ترقية إختيارية أو حسب الكفاءة المهنية. - عدد المناصب المفتوحة. - عدد المناصب المخصصة للترقية الإختيارية أو عن طريق الكفاءة المهنية.

-إشهار المناصب المحددة — مرجع قائمة التأهيل

- تاريخ جلسة لجنة المستخدمين — عدد المترشحين المقبولين.

الجدول رقم (12): إستمارة مراقبة عملية التوظيف عن طريق التكوين. يبين هذا الجدول المتعلق بالتوظيف عن طريق التكوين (للإلتحاق بالتكوين) حسب الرتب و الأسلاك -مجموع التوظيفات (الداخلية والخارجية) -تنظيم مسابقات الإلتحاق بالتكوين-مرجع قرار تنظيم المسابقة-إشهار تنظيم المسابقات مع مجموع المناصب المفتوحة -لجنة إنتقاء المترشحين -تاريخ إجتماع اللجنة

-عدد المترشحين المسجلين و عدد المترشحين المقبولين

-النجاح النهائي و تاريخ محضر النجاح

-عدد الناجحين و الحد الأدنى لمعدل القبول

-مؤسسات التكوين

الجدول رقم (13): إستمارة مراقبة مخطط التوظيف على أساس الشهادة :

يبين هذا الجدول حسب الرتب و الأسلاك.

-مجموع المناصب المفتوحة

-التوظيفات التي تمت(عمليات التوظيف التي تمت).

للمزيد من الدراسة و الفهم نرجع إلى الملحق رقم 01

و نشير إلى أن هذا النموذج قد تم تغييره في عديد من المرات من حيث الأشكال و تسمية الجداول دون أن يمس ذلك المحتوى.

و بهذا يمكننا القول أن مؤسسات الوظيف العمومي بدأت تعمل على تطبيق أساليب حديثة في تسيير الموارد البشرية من خلال إدخال مخطط التسيير التقديري السنوي، و الذي من شأنه أن يمكن المؤسسات في التحكم أكثر و بصفة فعالة في الموارد البشرية من الناحية الكمية خاصة، من حيث مخططات التوظيف و من الناحية النوعية من حيث مخطط التكوين.

المطلب الثاني: خطوات تقدير الموارد البشرية في الوظيف العمومي

من خلال هذا المطلب سنحاول التطرق إلى كيفية وضع مخطط التسيير التقديري في مؤسسات الوظيف العمومي الجزائري و ذلك من خلال الخطوات التي يعتمدها المسيرون للوصول إلى هذا المخطط.

إن التسيير التقديري للتعدادات في فرنسا يرتكز على " دراسة كمية و التي تعتمد من الأول على معرفة الموارد البشرية المتاحة مع التفرقة بين الأصناف، الأسرب، الرتب، الدرجات و المهام، و خصائص كل منها من حيث السن، الجنس و الأقدمية و هو يتطلب نظام معلوماتية و معالجة المعلومات و بذلك يمكننا سواء على المستوى الكلي أو المستويات التشغيلية من وضع الإسقاطات الضرورية و السبق في مماثلة مختلف فرضيات التطور" ([1]) و هذه المرحلة ضرورية في التسيير التقديري، ميزته كمية فقط و ذلك بالإعتماد على: ([2])

-جرد الموارد البشرية الموجودة.

-جرد التعداد الميزاني.

-جرد التعداد الفعلي.

-جرد التعداد المسمى المرخص (الوضعيات الخاصة).

و بذلك فإن التسيير التقديري الكمي يفترض من البداية تعميم المعلومات التي تسمح من معرفة العمال الحقيقيين و كل المعطيات التي ترتبط بها.

([1]) BERGRE LEURAULILa Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences dans le droit de la fonction publique O P Cité P 15.

([2]) IDEM P 15.

و في الجزائر أيضا فإن الأمر كذلك، حيث يتعين على المسيرين للموارد البشرية كل سنة القيام بإحصاء الموارد البشرية المتاحة و كذا المناصب المالية الموجودة، ثم معرفة المناصب الشاغرة قصد وضع مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية. و هو ما يتضح لنا من خلال القراءة الضمنية لمخطط التسيير التقديري للموارد البشرية وكذا لنماذج الإحصائيات التي تعتمدها بصفة قانونية مؤسسات الوظيف العمومي.

و بذلك يمكننا تقسيم خطوات وضع هذا المخطط إلى ثلاث خطوات

الخطوة الأولى : تتعلق بجرد الموارد المالية و البشرية المتاحة.

الخطوة الثانية : تتعلق بالتنبوء بالإحتياجات.

الخطوة الثالثة : تتعلق بوضع مخطط التسيير التقديري و سنحاول فيما يلي شرح هذه الخطوات.

أ) **الخطوة الأولى** : و هي الخطوة التي تتعلق بجرد المناصب المالية و البشرية المتاحة من خلال إعداد وضبط القائمة التعدادية أو الإسمية وكذا حصيلة التشغيل.

– **القائمة الإسمية** ([1]): هي عبارة عن وثيقة إدارية سنوية تضبط من خلالها المؤسسة قائمة الموظفين بحسب الأسلاك أو الرتب و الأشخاص (الأسماء) التي تنتمي إلى كل سلك أو رتبة، مما يمكنها من معرفة بصفة فردية وضعية كل موظف من حيث المهام التي يشغلها بحسب السلك و الرتبة التي ينتمي إليها. راجع في ذلك (الملحق رقم 02) و هذه القائمة تسمح من معرفة إمكانية الترقية لكل موظف داخل المؤسسة بإعتبارها تظهر آخر وظيفة للموظف و تاريخ الإلتحاق بها و هي وثيقة تحررها المؤسسة وتؤشر عليها مصالح المراقبة المالية.

– **حصيلة التشغيل** ([2]) : هي وثيقة إدارية سنوية تعدها المؤسسة و ترسل نسخة منها إلى مصالح الوظيف العمومي. تسمح من التسيير الجماعي للموظفين و معرفة مختلف الوضعيات المتعلقة بالمناصب المالية و كيفية الشغل (طرق التوظيف) وطبيعة علاقات العمل (مرسم، متربص، متعاقد، مؤقت) و كذلك تظهر الفئات الإجتماعية من حيث السن والجنس وهي تحتوي على جداول. بحيث تحتوي الوثيقة الأولى الملخص، و الذي يحتوي على معلومات حول المؤسسة التي أعدت الحصيلة، بالإضافة إلى ملخص عن وضعية التعداد المالي في بداية السنة، و التعداد الحقيقي عند نهاية

([1]) المصدر: مديرية الميزانية –وزارة المالية.

([2]) المصدر: المديرية العامة للوظيف العمومي.

السنة، و ذلك حسب مستوى التأهيل(إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) بالإضافة إلى إظهار كيفية التوظيف (داخلي، خارجي، إستعمالات أخرى)، و كذا وضعية الموظفين من حيث كونهم مرسمين، متعاقدين، مؤقتين (راجع الملحق رقم 03).

أما الجداول فهي موزعة كما يلي :

الجدول الأول : يتعلق بجرد وضعية التعدادات و المناصب المالية

الجدول الثاني : يتعلق بجرد الوضعيات الخاصة و التي تتمثل في معرفة الموظفين (من حيث المنصب) و الذين هم في حالة الإنتداب، الإستداع، العطل المرضية الطويلة الأجل و الخدمة الموطنية.

الجدول الثالث : يتعلق بجرد الحالات التي تتعلق بإنهاء المهام من حيث المنصب و إظهار السبب، كالتقاعد، الإستقالة، التسريح، العزل و الوفاة.

الجدول الرابع : و يتعلق بجرد الموظفين الأجانب من حيث المنصب المشغول و طبيعة العلاقة القانونية

الجدول الخامس : و يتعلق بجرد الموظفين المتقاعدين الذين ما يزاولون عملهم و ذلك من حيث طبيعة المنصب المشغول، و تصنيفه و كذا طبيعة العلاقة القانونية (مؤقت، متعاقد ...).

و بذلك يمكن القول أن حصيلة التشغيل هي وثيقة إدارية هامة و غنية من حيث المعلومات التي تعتمد في معرفة و جرد الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة، و تساعد المسيرين في وضع مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية

ب)الخطوة الثانية: و هي الخطوة التي تعمل المؤسسة من خلالها على إعداد الحالة (ب).

الحالة "ب" ([1]) هي وثيقة إدارية تعدها المؤسسة بعد معرفة المناصب المالية للسنة الجارية من قبل الوزارة الوصية، و ترسلها إلىهده الجهة الوصية و التي تقوم هي الآخرى بإرسالها إلى وزارة المالية و التي تقوم بالتأشيرة عليها (أنظر الملحق رقم 04).

([1]) المصدر: مديرية الميزانية –وزارة المالية.

و هذه الوثيقة هي هامة بالنسبة للمؤسسة بإعتبارها تحتوي على المناصب المالية للسنة المالية المعنية، التي تمكن المؤسسة من وضع مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية هذه السنة بإعتبارها وثيقة مرجعية في ذلك، و بذلك فإن هذه الوثيقة تعبر عن تقدير الموارد البشرية للسنة المالية المعنية.

ج) الخطوة الثالثة : و هي إعداد مخطط التسيير التقديري السنوي للموارد البشرية و ذلك من حيث تقدير إحتياجات و طرق التوظيف كما سبق الإشارة إلى ذلك من خلال مضمون مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية

و لعل السؤال الذي يطرح نفسه كيف لإدارات و مؤسسات الوظيف العمومي من أن تقوم بتقدير إحتياجاتها إلى اليد العاملة المستقبلية؟ إن الإجابة عن هذا السؤال تعتبر صعبة و ذلك لإعتبار أن الإدارة المركزية للوظيف العمومي الجزائري لا تخول لها الصلاحيات في تحديد إحتياجات كل مؤسسة أو قطاع تابع لها وهو به يتضح لنا من خلال قراءة مهام و صلاحيات الإدارة المركزية للوظيف العمومي و مصالحها، حيث أن صلاحيتها تتمثل في[1]:

- سن النصوص التنظيمية و التشريعية قصد تنظيم علاقات العمل و تحديد مهام و وظائف العمال الذين ينتمون إلى الوظيف العمومي بالتنسيق مع وزارة المالية و الوزارات المعنية و ذلك من خلال تحديد وتنظيم المهام والوظائف و شروط الإلتحاق بها و كذلك شروط الترقية ...إلخ

- المراقبة و التنسيق بين مصالح الوزارات و المؤسسات فيما يخص إصدار هذه الأخيرة للقرارات المتعلقة بالتوظيف أو الترقية أو الحياة المهنية من حيث إستجابتها و تقيدها بالنصوص التنظيمية المعمول بها و خاصة من حيث شروط الإلتحاق بمنصب العمل.

- الوساطة في حل النزاعات بين المؤسسة المستخدمة والعمال في حالة وقوع هذه النزاعات و من جهة فإن هذه الإدارة تعتبر رقابية وقائية إبدائية و لا دخل لها في تقدير إحتياجات المؤسسة من اليد العاملة و هي القراءة التي إستخلصنها من مرشد تسيير الموارد البشرية لدى مصالح المراقب المالي.

([1]) راجع المرسوم التنفيذي 123/95 المؤرخ في 29 أفريل 1995 المتعلق بمراجعة صلاحيات المديرية العامة للوظيف العمومي وكذا المرسوم 124/95 المؤرخ في 29 أفريل 1995 المتضمن إعادة تنظيم الهياكل المركزية للمديرية العامة للوظيف العمومي.

و بذلك فإن كل إدارة تقوم بتقدير إحتياجات بصفة إنفرادية و لها أن تستخدم أي أسلوب تقديرات مناسب، غير أن للوضعية المشار إليها في الفصل السابق من حيث قلة أو سوء التأطير فإن أغلب الإدارات تعتمد على أسلوب التخمين و المقارنة بين النشاطات السابقة. و بعد تحديد إحتياجاقا برفعها إلى الوزارة الوصية التي تقوم بجمع مجموع إحتياجات المؤسسات التي تشرف عليها ثم تقوم هي الأخرى برفع مجموع إحتاجها إلى وزارة المالية حيث أن هذه الوزارة الأخيرة و في ظل توجيهات السياسة العامة للدولة تعمل على إنشاء أو تمديد بعض المناصب المالية ثم توزيعها على مختلف الوصايات الأخرى، هذه الأخيرة التي تعمل هي الأخرى على توزيعها على المؤسسات التابعة لها وفقا لشروط و متطلبات تحددها بناءا على المعلومات التي تصلها من المؤسسة التابعة لها.

و بذلك يمكننا القول أنه يصعب على المؤسسة التنبؤ بإمكانية تلبية إحتياجاقا لليد العاملة. إعتبار أن ليس لها الصلاحيات في ذلك، و يمكنها فقط تقديم إقتراح إحتياجات مستقبلية للموارد البشرية (عادة السنة) و إن هذه الوضعية من شئنها أن تصعب بل لا تسمح من تطبيق مبدأ التسيير التقديري بصفة فعالة.

و حتى تتمكن المؤسسة من وضع مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية عليها إتباع الخطوات التالية:

1) جرد الموارد المتاحة .

2) تقييم حصيلة التشغيل للسنة السالفة.

3) إستخراج الفوارق (المناصب المالية – المناصب المشغولة = المناصب الشاغرة).

4) تقدير الإحتياجات المستقبلية.

5) بإعداد مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية: بعد أن تتمكن المؤسسة من معرفة المناصب المالية للسنة الجديدة تقوم بإعداد مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية.

و من الناحية العملية و عند الخطوة الثالثة (إستخراج الفوارق) قد يطرح السؤال التالي: هل يحق للمؤسسة من القيام بإجراء التعديل و التسوية في المناصب المالية من خلال إعادة توزيعها؟

كما سبق و أن رأينا ذلك في الجانب النظري و الذي قلنا عنه أنه خطوة ضرورية و هامة.

إن الإجابة عن هذا السؤال نجده في مرشد مراقبة النفقات و الاعتمادات الذي ينص على أنـــه " في حالة تغيير في توزيع التعدادات، من خلال إعادة توزيع المناصب المالية ، بســـبب تأثـــير بهـــا على الهيكلة النوعية، وعلى التعدادات بسبب نتائجها على مخطط تسير الموارد البشرية الأساســـي المعتمد، يتطلب تركيز أولي بين المصالح المؤهلة للوظيف العمومي ومصالح الميزانية " ([1]) وهو الأمـــر الذي تجيب عنه أحكام المادة 151 من المرسوم التشريعي93 /01 المؤرخ في 93/01/19 المتضمـــن قانون المالية لسنة 93 " خلق أو تعديل المناصب خلال السنة لا يمكن إجراءه إلا بعد ما تعطـــى الاعتمادات اللازمة، وفي حالة التعديل فإن عدد المناصب الجديدة تجـــب أن تســـاوي في كـــل الحالات مع المناصب العملية. لا يجب في أي حال من الأحوال أن تتعلق بإنشاء مناصب أقل رتبـــة من المناصب الملغاة "([2]) و" كل تغير أو تحويل في المناصب المالية تجب أن يجرى بالضرورة قبـــل 31 أكتوبر من السنة الحالية كآخر أجل و لا تقبل أية عملية من النوع بعد هذا التاريخ. " ([3])

إن القراءة و التحليل لهذه الوضعية تمكننا من أن نستنتج أن هذه المادة 151 مـــن قـــانون الماليـــة لسنة1993 جاءت نتيجة للوضعية التي تعرفها المؤسسات العمومية و المتمثلة في ضعـــــف و قلـــة الإطارات.

كما سبق و أن رأينا ذلك من خلال المبحث الأول من هذا الفصل، و بذلك فـــإن هـــذا القيد يسمح من إعطاء الأولوية في التوظيف إلى فئة الإطارات. غير أنه يمكننا أن نتصـــور بعـــض المؤسسات التي تتمتع بتوزيع منطقي للفئات العمالية و في حاجة إلى أعوان التحكـــم أو أعـــوان التنفيذ، فتجد نفسها أمام وضعية حرجة و بذلك كان من الأحـــرى أن تـــدرس كـــل حالـــة على حدى، و للمؤسسة أن تبرر وضعيتها و في هذا الصدد تشير إحدى الدراسات إلى أن هـــذا الإجراء " هو في الوقت الواحد كمي (تعديل الموارد) ونوعي (تثمين القدرات و تتقييـــم المـــهن

([1]) GUIDE DU CONTROLEUR DES DEPENSES ET ENGAGEMENTS –MINISTERE DES FINANCES 1998 P 80.

([2]) قانون المالية لسنة 1993.

([3]) GUIDE DU CONTROLEUR FINANCIER O P Cité p 80.

المستقبلية) و تحديد و معرفة الأخطار من حيث سوء التسيير و هو ما يتطلب إجراء مرن و قابل للتأقلم مع إطار التسيير"[1]

و قد تزيد صعوبة مؤسسات الوظيف العمومي في هذا المجال التعليمة المتضمنة حذف بعض المناصب المالية من جراء إنهاء علاقة العمال مع أصحابها كمثلا، حالة التقاعد، الوفاة، التسريح ...إلخ [2] – راجع (الملحق رقم 05)- فلا يمكن للمؤسسة التوظيف في هذه المناصب إلا في حالة جد إستثنائية، و قد توحي الدراسة التحليلية لهذه التعليمة أنها عملية تقليص مناصب العمل في مؤسسات الوظيف العمومي، لكن بطريقة مخالفة عن ما هو معمول به بالنسبةللمؤسسات الأخرى خارج الوظيف العمومي، و لعل الغرض من هذا هو التقليص من نفقات الدولة والعمل والعمل على إعادة التوازن الكلي بين احتياجات مؤسسات الوظيف العمومي و ما هو متاح من موارد بشرية، و هو ما يجعل بعض المؤسسات تتميز بعجز و نقص في اليد العاملة مما يعرضها إلى أخطار، و للخروج من هده المشكلة، نرى أنه يجب إتباع مبدأ المرونة في التسيير، و ذلك من خلال دراسة وضعيات و حالات المؤسسات كل على حدى، و تلبية إحتياجات المؤسسات التي هي فعلا في حاجة إلى هذه المناصب.

أما السؤال الثاني، فيتعلق بكيف يمكن للمؤسسة من أن تحدد نوعية الموارد البشرية من حيث المفاظلة بين التوظيف الداخلي للمؤسسة من (الترقية) وكذا التوظيف الخارجي؟ و ما هي مراحل التوظيف؟ بإعتبار أن المعرفة المسبقة لذلك تسهل للمؤسسة من وضع مخطط التوظيف بصفة خاصة،و مخطط التسيير التقديري بصفة عامة.

إن الإجابة عن هذا السؤال تؤدي بنا بالضرورة إلى معرفة طرق و إجراءات التوظيف والتي تخضع لأحكام من المرسوم التنفيذي رقم 293/95 المؤرخ في 30 ديسمبر 1995 المتعلق بكيفيات تنظيم المسابقات و الإمتحانات و الإختبارات المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية.[3]

---

[1] P.COURNNE « Logique statutaire, Logique de fonctionnement. Gestion prévisionnelle des ressources humaines » RFA N°49 1989 P 43.

[2] راجع التعليمة الوزارية المشتركة رقم 1895 المؤرخة في 29 أفريل 1995 المتعلقة بتوزيع المناصب المالية في إطار إعداد مخططات تسيير الموارد البشرية.

[3] الجريدة الرسمية العدد 57 سنة 1995.

والذي يشير إلى أن التوظيف الخارجي موجها أساسا للمترشحين خارج المؤسسة و المتخرجين من المؤسسات العمومية للتكوين المتخصص أو الذين تتوفر فيهم شروط التأهيل المطلوبة لشغل منصب عمل من خلال المسابقة على أساس الشهادات أو على أساس الإختبارات أو على أساس الفحص المهني.

أما التوظيف الداخلي، فهو مخصص للموظفين المرسمين داخل المؤسسة من أجل السماح لهم بالإلتحاق إما بسلك أو رتبة أعلى من التي ينتمون إليها سواء، كان ذلك بواسطة الشهادات التي تحصلوا عليها، أو على سبيل الإختيار، أو عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل. أو بالتأهيل المهني أو عن طريق الإمتحان و الفحص المهني.

كما أنه وضع نسب توزع من خلالها هذه المناصب بحسب كل طريقة من هذه الطرق. و للفهم أكثر راجع (الملحق رقم 06).

و بعد أن تتمكن المؤسسة من إعداد هذا المخطط (مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية) يعتبر في مرحلته الأولى عبارة عن مشروع، حيث يجب مراجعة و إستشارة مصالح الوظيف العمومي، التي تقوم بدراسته و تعديله عند الضرورة من خلال حصة أو حصص عملية بين المؤسسة المسيرة و مصالح الوظيف العمومي، التي تتأكد من خلال هذا أن المؤسسة المسيرة قد إلتزمت بتطبيق و إحترام النصوص التنظيمية المعمول بها والمذكورة سالفا. و بعد ذلك تحرر مصالح الوظيف العمومي محضر إجتماع يؤكد ذلك يمضى من قبل المسؤول الذي يملك حق التعيين في المؤسسة و المسؤول المعين من مصالح الوظيف العمومي المكلف بذلك و في الأخير يؤشر مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية من قبل المؤسستين المذكورتين، و بذلك تلتزم المؤسسة بكل ما جاء فيه.

و أما الإجابة عن مراحل التوظيف، فبعد ما تتمكن المؤسسة من ضبط مخطط التسيير التقديري مع مصالح الوظيف العمومي عليها أن تفقه جيد شروط تنظيم الإمتحانات المهنية و كيفية تحضيرها بإعتبارها تخضع لإجراءات إدارية و قانونية دقيقة حددها المرسوم التنفيذي رقم 293/95 المذكور سابقا.

المطلب الثالث: مزايا و عيوب مخطط التسيير التقديري

من المعلوم أن في مثل هذه الدراسات تحتاج إلى عملية تقييم و تقدير قصد معرفة نقاط القوة و تدعيمها، و معرفة نقاط الضعف و تقويمها.

و من أجل ذلك سنحاول معرفة مزايا و عيوب مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية.

أ)مزايا مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية

- يهدف إلى تسيير فعال للموارد البشرية في الوظيف العمومي الجزائري.
- يعتمد على أسلوب تسييري حديث.
- وسيلة لتقدير و تسيير الموارد البشرية و بالتالي لمحاولة التنبوء بالوضعيات المختلفة للموارد البشرية في المستقبل.

-قضى نسبيا على المشاكل التسييرية التي عرفتها مؤسسات الوظيف العمومي في مجال تسيير الموارد البشرية.

ب)عيوب مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية

-وسيلة رقابية أكثر منها تسييرية، صحيح أن هذا المخطط جاء في إطار مفهوم الرقابة البعدية، غير أن المتمعن فيه يجده يهدف إلى الرقابة على المؤسسة من حيث:

* شروط إعداده و التي تعتبر قيودا تلتزم بها المؤسسة مسبقا، كمرحلة أولى، إذ لا يمكن أن يكون هذا المخطط التقديري سائر المفعول إلا بعد موافقة و تأشيرة مصالح الوظيف العمومي.

* من حيث تنفيذه، عند مراقبة قرارات فتح المسابقات التي تعدها المؤسسة بموافقة مصالح الوظيف العمومي.

*و من حيث مراقبة تقييمه كمرحلة أخيرة من خلال إرسال الجداول التقييمية (من7 إلى 14) إلى مصالح الوظيف العمومي التي تقوم بالمراجعة و التقييم لما تم التخطيط له و ما تم إنجازه.

و في غالب الحالات تتم التأشيرة على هذا المخطط بعد شهر جوان و ذلك راجع إلى أن الميزانية المالية تصل المؤسسات في حدود هذا الشهر.

وعندئذ فقط يمكن لمسير الموارد البشرية من إعداد هذا المخطط و إرســــاله إلى مصــالح الوظيف العمومي كما سبق دراسة ذلك، ثم مصالح المراقب المالي، و عادة تكون هذه الفترة جوان إلى أوت مرحلة عطلة بالنسبة للمجتمع الجزائري، مما يجعله يتأخر من حيـــث التنفيـــذ الفعلـــي إلى غاية شهر سبتمبر و إلى آخر السنة، بالرغم من أن هناك تعليمة من مصالح الوظيف العمومـــي تنص على إعداده قبل 15 جوان من كل سنة، غير أنه و لإعتبارات الميزانية المالية فإن هذا التـــلريخ لا يحترم.

و من ثمة فإن هذا المخطط السنوي يصبح مخطط سداسي أو أقل من ذلك.

-إعتبارا لشروط تنظيم المسابقات و كذا توزيع المناصب المالية، حســـب النصـــوص القانونيـــة و التنظيمية، يفقد المؤسسة معنى التسيير التقديري، بحيث تكون ملزمة بتطبيق ذلك و لـــو علـــى حساب رؤية خاصة بها من حيث مستقبل الموارد البشرية.

-طبيعة الإمتحانات و الإختبارات خاصة تحتاج إلى وقت كبير لإعدادها حيث تتجاوز في بعـــض الحالات الشهر و بالإضافة إلى تأخر الميزانية، تجعل من المؤسسة تتأخر في تلبية إحتياجاتها من اليـــد العاملة .

-الأدوات التي تعتمد في التسيير التقديري و بالرغم من أهميتها، فتظل تفتقد إلى مؤشرات نمطيـــة، تمكن من التنبؤ المستقبلي، كمثلا معدل ترك العمل، معدل دوران العمل، معدل التقـــاعد، ...إلخ. و هي مؤشرات تسمح من إتباع أساليب أخرى في تقدير الموارد البشرية في هـــذه المؤسســـات و الإبتعاد عن أسلوب التخمين الممارس حاليا.

-في حالة تعطل المؤسسة و تأخرها في إحترام المدة القانونية المعمول بها خاصة من حيث تاريخ فتح المسابقة و إنتهاء عملية التوظيف و المقدرة بشهرين، تفقد المؤسسة حق التوظيف، مما يجعلها محل عقوبة قد تؤثر على توازن إحتياجاتها للموراد البشرية.

في العديد من الحالات يقع إختلاف في قراءة النصوص القانونية و التنظيمية، مما يجعل من ذلك مجال للنزاع بين المسيرين و العمال، أو بين المؤسسة و مصالح الوظيف العمومي، و كذا المراقب المالي، فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية و يدخل في نطاق الإتصال الذي يحتاج إلى تفعيل أكثر و تطوير أحسن.

و على العموم فإن مخطط التسيير التقديري بالرغم من أنه حاول أن يعطي بعد لتسيير للموارد البشرية في مؤسسة الوظيف العمومي من خلال مجموع الإجراءات و التنظيمات الخاصة به، إلا أنه يحتاج إلى دراسة أكثر تعمقا و أكثر موضوعية من خلال إشراك المسيرين في مختلف المؤسسات و معرفة المشاكل التسييرية الموجودة . و من حيث ضرورة إعتماد مبدأ المرونة في تسيير الموارد البشرية بما يمكن المؤسسة من تلبية إحتياجات من الموارد البشرية في الوقت اللازمة و بالكيفية المثلى.

المبحث الثالث: مخطط التكوين

لقد سبق و أن أشرنا في الدراسة النظرية أنه لا يكفي من وضع سياسات و مخططات توظيف في المؤسسة بل يجب أن يتعدى ذلك إلى وضع سياسات و خطط تكوين تمكن العمال من التحكم في تقنيات العمل، و الإستجابة الدائمة لمتطلباته، و ذلك من خلال تنمية و تطوير قدراتهم و مهاراتهم. كما أن الجميع يعلم أن العمل في الوظيف العمومي يتعلق بالحياة المهنية للموظفين، و بذلك فإن إعداد مخطط تسيير تقديري للموارد البشرية مبني على التنبوء بالإحتياجات في مختلف الوظائف المستقبلية، و إمكانية ترقية هذا الموظف عبر السلم الوظيفي إلى آخر مرتبة في هذا السلم والتي عادة تكون مرتبطة بسن التقاعد ضرورية و حتمية. و لكن لا يمكن أن تكون إلا في ظل سياسة تكوين محكمة تمكن من ذلك.

فما هو إذا واقع التكوين في ظل التسيير التقديري لمؤسسات الوظيف العمومي الجزائري؟

و كيف يمكن لهذه المؤسسات من وضع مخطط تقديري للتكوين؟

إن طرحنا لهذه الأسئلة بمنعزل عن التوظيف، جاء نتيجة لأن مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية كما سبق و أن رأينا ذلك إهتم كثيرا بالتوظيف و أهمل نسبيا التكوين الذي خصص له الجدول رقم 07 فقط و بقيت الوضعية على حالها إلى غاية أن جاء المرسوم 92/96 الذي أشار في المادة الرابعة ([1]) منه على ضرورة قيام علاقة عضوية بين مخطط التكوين و مخطط التسيير التقديري المنصوص عليه في المرسوم رقم 126/95. و لتوضيح ذلك أكثر، سنقوم بدراسة هذا المبحث من خلال مطالب ثلاثة ، بحيث سنتناول في :

المطلب الأول : التعريف بمخطط التكوين و مضمونه.

المطلب الثاني : خطوات و مراحل إعداد مخطط التكوين.

المطلب الثالث : مزايا و عيوب مخطط التكوين

([1]) الجريدة الرسمية العدد 26 سنة 1996.

المطلب الأول: التعريف بمخطط التكوين و مضمونه

قد لا نكون ملزمين بالتذكير بأهمية التكوين من حيث كونه يلعب دورا في تثمين الموارد البشرية و في إحداث التوازن الكمي والنوعي في المؤسسة.

لكن يجب علينا أن نذكر أن " لمنظومة التكوين في عصرنا الحاضر دورا أساسيا في المشاركة في علمية تطوير و تنمية كل من الإدارة العمومية و الروح الإبداعية لدى موظفينا... فإن منظمة التكوين تساهم أيضا في إعداد هؤلاء الموظفين من الناحية النفسية و الشخصية و السلوكية التي تمليها أخلاقيات ممارسة هذه المهنة"([1]).

ومن ثمة يمكننا القول أن التكوين بالإضافة إلى هذا كله، فهو يسمح من تقديم خدمة عمومية عصرية، و ذات نوعية جيدة و ذلك من خلال التحكم في تسيير المرفق العام من قبل هؤلاء الموظفين المتكونين و القادرين على ذلك.

و قد خصص مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية الجدول رقم (7) لرسم المخطط التقديري للتكوين في المؤسسة.

و قد نصت العديد من النصوص التشريعية و التنظيمية و خاصة منها المادة 176 من القانون الأساسي العام للعامل لسنة 1978 و التي تنص على إلزامية تحقيق برامج تكوينية من أجل تحسين المستوى الذي يستجيب إلى متطلبات العمل و ذلك في إطار التكوين المستمر في مؤسسة ([2])

و كذلك المادة 57 من القانون 11/90 الخاص بعلاقات العمل الفردية ([3]) و كذلك المواد 52، 53 من المرسوم رقم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 85 والمتعلق بالقانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية حيث تنص المادة 52 منه بأنه يتعين على كل المؤسسات

([1]) سعيد مقدم مرجع سابق ص 107.

([2]) الجريدة الرسمية العدد 32 سنة 1978.

([3]) الجريدة الرسمية العدد 17 سنة 1990.

والإدارات العمومية، بغية تحسين مردود المصالح العمومية وضمان الترقية الداخلية للموظفين أن تقوم بما يلي: [1]

و بذلك إعتبر التكوين كحق من حقوق العامل و واجب من الواجبات التي تقع على المؤسسات العمومية و ذلك بغية تحسين مردود هذه المؤسسات، و ضمان ترقية الموظفين. و ذلك من خلال تحسين مستوى الموظفين و تجديد معلوماتهم، لتحسين تأهيلهم و إستعداداتهم و جهودهم . غير أنه من الناحية العملية بقيت الوضعية على حالها أي غياب برامج التكوين، بإعتبار أن هذه التنظيمات و المراسيم كانت تشير إلى صدور مرسوم يحدد و ينظم كيفيات ذلك و إستمر الوضع إلى غاية سنة1996 حيث صدر المرسوم التنفيذي رقم 93/96 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم [2] و ذلك بصفة إلزامية طبقا للمادة 3 منه.

و ركز هذا المرسوم على محاور ثلاثة من التكوين (انظر الملحق رقم 5) بحيث إهتم المحور الأول بالتكوين المتخصص و المحور الثاني و إهتم بتحسين المستوى و أما المحور الثالث فإهتم بتجديد المعلومات .

و فيما يلي نحاول شرح هذه الأنواع الثلاثة من التكوين

-التكوين المتخصص : و حسب هذا المرسوم فهو مخصص لإعداد المترشحين الذين يلتحقون لأول مرة بوظيفة عمومية أو المترشحين الذين سيتولون أسلاك أو رتب عليا.

-التكوين الخاص بتحسين المستوى : و هو يخص الموظفين الموجودين في حالة القيام بالخدمة و يهدف إلى تحسين معارفهم و كفاءاتهم و إثرائها.

---

[1] الجريدة الرسمية العدد 32 سنة 1985 مرجع سابق.

[2] الجريدة الرسمية العدد 26 سنة 1996 مرجع سابق.

-التكوين الخاص بتجديد المعلومات: و يهتم بتنمية و تطوير معارف الموظفين من خلال تجديد معلوماتهم العملية و الفنية، بما يمكنهم من التكيف مع وظيفة أو منصب جديد كنتيجة لتطور الوسائل و التقنيات المستعملة في العمل.

و يتكون مخطط التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات على جداول خمسة بحيث يتناول كل معلوما و بيانات خاصة و ذلك كما يلي : ([1])

الجدول رقم 01 : و هو يهتم بدورات التكوين المتخصص المتعلق بالتوظيف الخارجي.

الجدول رقم 02 : و هو يهتم بدورات التكوين المتعلقة بالتوظيف الداخلي.

الجدول رقم 03 : وهو يهتم بدورات تحسين المستوى.

الجدول رقم 04 : و هو يهتم بعمليات تجديد المعلومات.

الجدول رقم 05 : و هو يهتم بحوصلة مخطط التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات.

و للمزيد من الدراسة و الفهم نرجع إلى الملحق رقم 07.

([1]) نموذج مخطط التكوين – المديرية العامة للوظيف العمومي 2001.

مما سبق يمكننا القول أن مؤسسات الوظيف العمومي أصبحت اليوم تدرك معنى و أهمية التكوين، هذا بعد مدة طويلة جدا من الزمن، و دخلت بذلك في سياسة وضع البرامج التكوينية إبتداءا من سنة 1996 و تعتبر هذه المبادرة خطوة نوعية في تسيير الموارد البشرية يمكن أن يكون لها الأثر الإيجابي على نوعية الخدمة العمومية.

المطلب الثاني: خطوات و مراحل إعداد مخطط التكوين

بعد أن حاولنا معرفة أهمية و مفهوم التكوين في الوظيف العمومي الجزائري من خلال المرجعية القانونية للتكوين، و كذلك معرفة أنواع التكوين طبقا لهذه المرجعية القانونية، قد تطرح أسئلة أخرى والمتعلقة بالتكوين من حيث مفهومه التقديري، من حيث خطوات و مراحل إعداده و علاقته بمخطط التسيير التقديري، و هو ما يمكننا من معرفة كيفية تقدير المؤسسة لإحتياجاتها التكوينية و وضع المخطط التكويني.

لقد سبق و أن رأينا في الدراسة النظرية أن تقدير المؤسسة لإحتياجها التكوينية تتعلق أساسا بتقدير العجز في الأداء المحتمل و المرتقب في المستقبل.

غير أن مؤسسات الوظيف العمومي حاليا و لافتقادها إلى مفهوم التسيير التقديري الحقيقي، كنتيجة لأن هذا المفهوم حديث نسبيا كما سبق و أن أشرنا إلى ذلك. كذلك الحال بالنسبة لسياسة التكوين الفعلية و قد ساعد في ذلك قلة الإطارات الكفئة المختصة في تسيير المؤسسة العمومية بصفة عامة، و تسيير الموارد البشرية بصفة خاصة.

يمكننا القول أن مفهوم التكوين في هذه المؤسسات هو إجرائي تعديلي للوضعيات السالفة (عجز موجود) و ليس إجرائي وقائي، مبني على العجز المرتقب مستقبلا. و بالرغم من أن هذه المؤسسات تقوم بوضع هذه المخططات التكوينية في إطار مخطط التسيير التقديري من خلال الجدول رقم 7 لهذا المخطط، لأن في حقيقة الأمر فإن هذا المخطط يهدف إلى التنبؤ بالبرنامج التكويني لبعض الفئات العمالية التي تعاني من عجز في الأداء، و ليس للفئات العمالية التي يمكنها أن تعاني العجز في المستقبل. و يتم تقدير الموارد البشرية بناءا على المرسوم96 / 92 المذكور سابقا.

"بناء على إقتراح المؤسسة المسيرة و بمشاركة كل من مصالح الوظيف العمومي و الميزانية ويصبح هذا المخطط نافذا و لازما للجهة المستخدمة بمجرد المصادقة عليه من قبل مصالح الوظيف العمومي و تظل هذه الجهة المعنية خاضعة من حيث مدى تطبيقه المخطط المصادق عليه من قبل مصالح الوظيف العمومي للمتابعة والتقويم و ذلك عقب كل سنة. "([1])

و يجب أن نميز عند مخطط التقدير للتكوين بين فئتين من العمال. ([2])

أ)العمال المنتمين إلى الأسلاك و الرتب المشتركة

بناء على المادة 13 من المرسوم 92/96 السالف الذكر فإن برامج التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات الخاصة بهذه الأسلاك و الرتب تقرر من قبل السلطة المكلفة بالوظيف العمومي و المؤسسة المسيرة.

ب)العمال المنتمين إلى الأسلاك والرتب النوعية والخاصة

إذ يتم بقرار وزاري مشترك بين الوزير المعني والسلطة المكلفة بالوظيف العمومي و ذلك طبقا لأحكام المادة 5 من المرسوم 92/96.

وفي الحالة الأولى (أ) تشكل لجنة على مستوى المؤسسة المسيرة و تقوم بإعداد مخطط تكوين و ذلك طبقا للمادة 7 من المرسوم 92/96 التي تنص "تشكل على مستوى كل مؤسسة و إدارة عمومية لجنة تكلف بإختيار الموظفين المعنين بمتابعة دورة تكوين، تحسين المستوى و تجديد المعلومات...... و تضيف الفقرة 3 من هذه المادة تتكون هذه اللجنة من :

-"السلطة التي لها حق التعيين رئيسا

-منتخب من لجنة المستخدمين المؤهلة حسب السلك أو الرتبة المعنية بالتكوين عضو.

-مسؤول تسيير الموارد البشرية أو المسؤول المكلف بالتكوين عضو.

- لللجنة الحق في إستدعاء كل شخص مؤهل يعتبر ضروري للإستشارة ([3])"

([1]) سعيد مقدم مرجع سابق ص 114.

([2]) الجريدة الرسمية العدد 16 سنة 1996.

([3]) الجريدة الرسمية العدد 16 سنة 1996 مرجع سابق.

و إن دراسة و تحليل ما سبق يمكننا من القول أن هذا المرسوم تـــرك تقنيـــات و طـــرق تقديـــر إحتياجات التكوين إلى هذه اللجنة و إلى المؤسسة المكلفة بإعداد مخطط التكوين و للإعتبـــارات السابقة الذكر من حيث قلة التأطير فإن تحديد الأشخاص المعنيين بـــالتكوين و إعـــداد مخطـــط التكوين يرجع إلى أسلوب التخمين الجماعي للجنة المعنية من خلال قدراتها و كفاءاتها الذاتيـــة، و ذلك بإقتراحها فقط لهذا المخطط الذي يخضع إلى تأشيرة مصالح الوظيف العمومي و مـــن ثمـــة إلتزام المؤسسة المسيرة بتنفيذه.

أما في الحالة الثانية (ب) فهي تأخذ نفس المبدأ للحالة الأولى (أ) فقط نذكر بأن مخطـــط التكوين الخاصة بهذه الأسلاك و الرتب النوعية والخاصة من إختصاص الوزارات. كما أن هـــذه الأخيرة ملزمة بوضع مخططات تكوينية خاصة بالمؤسسات التابعة لها يعرف بمخطـــط التكويـــن القطاعي، وذلك بتجميع مخططات المؤسسات التي تحت وصايتها.

و هكذا يمكننا القول أن المخطط التقديري للتكوين ينبع من التنبوء بمخطط التسيير التقديري للموارد البشرية، و هو مفهوم حديث نسبيا لمؤسسات الوظيف العمومي، كما أن طرق تحديـــد تبقـــى من مهام و صلاحيات اللجنة المختصة أما إعتماده فمن صلاحيات مصالح الوظيـــف العمومـــي على المستوى المؤسسة المسيرة.

المطلب الثالث: مزايا و عيوب مخطط التكوين

من خلال هذا المطلب سنحاول تقييم مخطط التكوين بمؤسســـات الوظيـــف العمومـــي الجزائري و ذلك بدراسة مزاياه و عيوبه.

أ) مزايا مخطط التكوين

-أعطى بعد فكري حول مفهوم و أهمية التكوين بمؤسســـات الوظيـــف العمومـــي الجزائـــري من حيث كونه ضروري لصيانة و تطوير الموارد الشرية.

-أعطى إهتمام للعنصر البشري و إستدرك مكانته في المؤسسة.

-يمكن أن يكون وسيلة لعصرنة و تطوير الخدمة العمومية و المرفق العام.

ب)عيوب مخطط التكوين :

-أهمل تكوين المكونين حيث أن أغلب المؤسسات المكلفة بالتكوين هي عبارة عن مؤسسات و معاهد و جامعة مختصة في التكوين القاعدي، و بالتالي في الغالب الأساتذة المتواجدين بها ليسو على دراية بالأعمال التقنية البحتة، و بذلك لا يمكن لهم دائما من التمكن من حل مشاكل العجز في الأداء. كما أن هذه المؤسسة المكلفة بإعداد البرامج التكوينية ليست على دراية فعلية وموضوعية بطبيعة هذه المشاكل مما يتعذر عليها من وضع برامج فعالة.

-حاليا لا يفي بمفهوم التسيير التقديري،بل يعتمد علىالتسيير الإجرائي التصحيحي للعجزالموجود.

-قلة الموارد المالية المخصصة لبرامج التكوين.

بالرغم من العيوب التي يعرفها مخطط التكوين في مؤسسات و إدارات الوظيف العمومي، إلا أنه يبقى أسلوبا حديثا في التسيير، و من شئنه أن يعطي بعدا تسييريا للموارد البشرية. و على هذه المؤسسات و الإدارات أن تجعل منه وسيلة للتسيير التقديري من خلال التنبؤ بالعجز في الأداء، و أن لا تقتصر عليه كوسيلة لتقييم العجز الحالي في الأداء.

من خلال ما سبق تكون قد تعرفنا و لو بصفة متواضعة على مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية في مؤسسات الوظيفي العمومي الجزائري و الذي يعتمد على مخطط التسيير التقديري السنوي للموراد البشرية و كذلك على مخطط التكوين السنوي و المتعدد السنوات. و تمكنا من خلال هذا معرفة التطور في البعد التسييري للموارد البشرية في هذه المؤسسات.

من خلال هذه التجربة الحديثة في هذه المؤسسات، و التي أقل ما يمكن أن نقول عنها أنها بدأت تهتم بالبعد الإنساني و التسييري، و بالرغم من أنها تحتاج إلى تطوير أكثر و توسع إهتماماتها إلى تحفيز و تقييم الموظفي،ن بالكيفية التي تؤمن أكثر الموارد البشرية في المؤسسة. و إلى التفكير في نظام إتصال يمكن من ذلك، إلا أنه و مقارنة بالوضعية الأولى التي عرفها نظام تسيير الموارد البشرية في هذه المؤسسات فإن الوضعية في تحسن من حيث البعد التقديري للموارد البشرية.

الخاتمة

من خلال كل ما سبق يمكن لنا القول أننا تمكنا من الإلمام و لو بصفة متواضعة بمفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسة بصفة عامة و في مؤسسة الوظيف العمومي بصفة خاصة، و اتضح لنا أن التسيير التقديري للموارد البشرية اليوم لا غنى عنه في المؤسسة، فلا يمكن لهذه الأخيرة أن تستغني عنه في معرفة احتياجاتها للموارد البشرية، و تزداد أهميته كلما إتسع نشاط المؤسسة و زاد عدد عمالها.

التسيير التقديري أسلوب تقديري حديث نسبيا و يحتاج إلى دراسات و بحوث أكثر تعمقا وموضوعية و خاصة في مجال المؤسسات الإدارية كما هو الحال بالنسبة للوظيف العمومي الجزائري.

التسيير التقديري لا يقتصر فقط على تقدير الإحتياجات إلى اليد العاملة بل يتعدى ذلك إلى وضع سياسات تسمح من تسيير ما تم تقديره.

الفهم الجيد و الإستخدام الموضوعي للتسيير التقديري يمكن المؤسسة من تأمينها من مخاطر عدم التوازن و العجز سواء الكمي أو النوعي الذي يمكن أن تقع فيه و ما يترتب عنه من زيادة في التكاليف و سوء التسيير و تردي الوضع بالمؤسسة من حيث ظهور الصراعات، التراعات، القلق، الغيابات، حوادث العمل،...إلخ.

و إذا ما تمكنت المؤسسة التحكم في التسيير التقديري يمكنها حين إذ أن تقضي على المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها في المستقبل و ذلك في ظل ثقافة تسييرية رشيدة و فعالة،من خلال تطبيق التسيير التقديري.

بالرغم من أن أسلوب التسيير التقديري المطبق في الوظيف العمومي الجزائري إستطاع أن يقضي على بعض المشاكل في تسيير الموارد البشرية إلا أنه لم يستطع أن يتحكم كلية في الموارد البشرية بالكيفية التي يفترض أن يكون عليها، حيث غلب عليه طابع التسيير **الإداري** الرقابي أكثر

منه التسيير العملي الفعلي، فهو يعتمد على مبدأ الرقابة أكثر من مبدأ التسيير. إذ في الكثير من الحالات تكبح إرادة المسيرين أمام النصوص القانونية و التنظيمية المعمول بها في هذا الصدد، و قد أتضح لنا هذا خاصة من خلال الإجراءات القبلية و البعدية في عملية التسيير التقديري للموارد البشرية سواء تعلق الأمر بعملية إعداد مخطط التسيير التقديري أو بعملية تنفيذه أو عملية الرقابة عليه.فكل هذه العمليات تقوم بالتنسيق عن قرب مع المصالح الإدارية لأجهزة الوظيف العمومي، و تأخذ وقت قد لا يمكن المؤسسة من تلبية إحتياجاتها من العنصر البشري في الوقت اللازم. و هو ما يسمح لنا القول أن هناك غياب مفاهيم و قواعد علمية سليمة تتعلق بالتسيير التقديري للموارد البشرية في الوظيف العمومي بما ينعكس سلبا على أهداف مؤسساته و إداراته.

كما أن المفهوم الحالي للتسيير التقديري للموارد البشرية في الوظيف العمومي الجزائري هو مفهوم كمي أكثر منه نوعي بإعتباره يهدف إلى تحديد كمية الإحتياجات السنوية لليد العاملة و تنقصه في ذلك الدقة في تحديد الجانب النوعي. كما أن مخطط التكوين الذي يفترض أن يكون هو الآخر أسلوب يسمح بتعزيز الجانب النوعي لليد العاملة مازال لم يصل إلى الهدف.

و بهذا نأمل أننا وصلنا إلى أهداف دراستنا و أننا وفقنا في التحسيس بمفهوم و أهمية التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسة عموما .و أننا أسهمنا بدراسة و لو متواضعة في موضوع من المواضيع الحديثة ، في مجال إدارة الموارد البشرية، من خلال التعريف خاصة بالتسيير التقديري للموارد البشرية وأهميته، و الطرق و الإجراءات التي يجب إتباعها من قبل المسير للوصول إلى هذا النوع من التسيير في المؤسسة، من جهة و من خلال الوقوف عند مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية في الوظيف العمومي الجزائري من حيث ممارساته، مزاياه و عيوبه و مجموعة من التوصيات نعتقد أنه بإمكانها أن تعطي بعدا تسييريا للموارد البشرية في مؤسسات الوظيف العمومي الجزائري من جهة أخرى.

غير أنه و مع ذلك تبقى المؤسسة و إدارة الموارد البشرية في حاجة إلى أسلوب آخر تكميلي تعمل من خلاله على معرفة و تقييم النتائج التي توصلت إليها من خلال نظام المراقبة الإجتماعية، الذي يعتبر هو الآخر من المواضيع الحديثة التي تحتاج إلى دراسة معمقة.

الاقتراحات و التوصيات

على المدى القصير:

- تشكيل لجنة وطنية مؤهلة و كفئة تعمل على دراسات كافة مؤسسات و إدارات الوظيف العمومي، من حيث العجز و الفائض و جرد ذلك، والعمل على إعادة توزيع هذا الفائض بحسب متطلبات المنصب من جهة، و مؤهلات العامل من جهة أخرى، مع مراعات بعض الشروط الأخرى، كرغبة و ميولات الأفراد، و الإقامة...

و قد تتم هذه العملية في مرحلة أولى بين الوزارة الواحدة و مجموع المؤسسات و الإدارات التابعة لها، و في مرحلة ثانية بين مختلف الوزارات فيما بينها من خلال المؤسسات و الإدارات التابعة لها.

-العمل على وضع أدوات التسيير التقديري في الموارد البشرية، قصد إمكانية حساب المؤشرات النمطية التي تساعد في عملية التقدير المستقبلي.

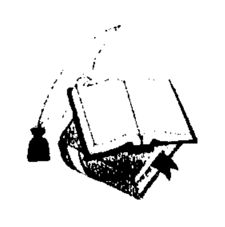
على المدى المتوسط والبعيد:

-تكوين مسيريين و مسؤوليين على الموارد البشرية، و ذلك بصفة دورية، و وفق برامج و أهداف مسطرة مسبقا

-وضع أدوات تسيير نموذجية و فعالة سواء تعلق الأمر بالتوظيف أو التكوين أو التحفيز، و ذلك من خلال نصوص تنظيمية و قانونية أكثر إستجابة و تعبيرا عن التحكم في اليد العاملة

-إتباع نظام إتصال أكثر تطورا و أكثر إستجابة لمتطلبات التسيير و خاصة في مجال إصدار التنظيمات التي عادة ما يشوبها الغموض و عدم الوضوح، مما يكون له الأثر السلبي في التطبيق.

-تبادل الخبرات التسييرية من خلال الندوات والتجمعات و كذا الدوريات التي يجب أن تشرف عليها الوصايا و المديرية العامة والوظيف العمومي.



المراجع باللغة العربية

I- الكتب

1- إبراهيم الغمري " الإفراد و السلوك التنظيمي" دار الجامعات المصرية- القاهرة سنة 1989.

2- حسين حسان عمار " إدارة شوون الموظفين" معهد الإدارة العامة - الرياض 1989.

03- حنفي محمود حنفي سليمان " الأفراد" دار الجامعات المصرية -بدون سنة.

4- حمدي فؤاد علي " التنظيم و الإدارة الحديثة " دار النهضة العربية -بيروت سنة 1981.

5-خميس السيد إسماعيل" الإدارة العامة و التنظيم الاداري " دار النشر الجزائر -بدون سنة.

6- سعيد مقدم " أخلاقيات الوظيفة العمومية دراسة نظرية تطبيقية " دار الأمة -الجزائر سنة 1979.

7- سليمان أحمية " التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري "ديوان المطبوعات الجزائرية-بدون سنة.

8- صالح الشباكشي" العلاقات الإنسانية في الإدارة " دار الفكر العربي -بدون سنة.

9- عادل حسن " العلاقات الإنسانية و إدارة الأفراد" دار الحكيم للطباعة- مصر سنة 1969.

10- عبد الكريم مفيد " مبادئ التخطيط الإقتصادي مطبعة الطبرين -جامعة دمشق سنة1979.

11- علي السلمي " السلوك الإنساني في الإدارة" مكتبة غريب - مصر بدون سنة.

12- علي محمد عبد الوهاب " إدارة الأفراد " مطبعة جامعة عين الشمس -القاهرة سنة 1975.

13- محمد الناشد " المدخل الى إدارة الأعمال منشورات جامعة حلب كلية الإقتصاد و التجارة سنة 1997-1980.

14- محمد جمال برعي " التخطيط في مجالات التنمية" مكتبة القاهرة الحديثة سنة 1987.

15- محمد خيري "علم النفس الصناعي و تطبيقاته العملية" دار النهضة العربية -بدون سنة.

16- محمد عبد الله " إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية" كلية التجارة جامعة عين الشمس -القاهرة.

17- محمد عثمان إسماعيل حميد " إدارة الموارد البشرية " دار النهضة العربية - القاهرة 1993.

18- محمد سعيد سلطان " إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية للطباعة و النشر - بيروت 1994.

19- محمد فركوس " الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير" سلسلة العرفة ديوان المطبوعات الجامعية سنة 1995.

20- محمد نجيب شاوش " إدارة الأفراد" دار الشرق للنشر و التوزيع سنة 1990.

21- محمد ماهر عليش "إدارة الموارد البشرية" دار غريب - القاهرة 1981.

22- منصور احمد منصور "المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة "دار المطبوعات -الكويت الطبعة الثانية سنة 1979.

23- منصور فهمي" إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية" بدون دار النشر سنة 1972.

24- نبيل الحسيني النجار "إدارة الأفراد" بدون دار النشر سنة 1988-1989.

II- أيام دراسية

1-ملخص الأيام الدراسية حول " تسيير الموارد البشرية في البلديات و الولايات -وزارة الداخلية فيفري 2001.

2-ملخص الأيام الدراسية حول " التسيير التقديري للموارد البشرية " سوناطراك -مركز الإتقان بالموسسة سنة1995-1996.

III- الجرائد الرسمية

-الجريدة الرسمية العدد 61 سنة1962

-الجريدة الرسمية العدد 46 سنة1966

-الجريدة الرسمية العدد 32 سنة1978

-الجريدة الرسمية العدد 13 سنة1985

-الجريدة الرسمية العدد 13 سنة1989

-الجريدة الرسمية العدد 29 سنة1989

-الجريدة الرسمية العدد 17 سنة1990

-الجريدة الرسمية العدد 26 سنة1995

-الجريدة الرسمية العدد 57 سنة1995

-الجريدة الرسمية العدد 16 سنة1996

-الجريدة الرسمية العدد 26 سنة1996

- القرار الوزاري المشترك المورخ في: 10 جوان 1991.

- القرار الوزاري المشترك المورخ في: 27 جوان 1992.

IV-مراجع أخرى

1-المديرية العامة للوظيف العمومي:حصيلة التشغيل لسنتي: 1987-1991.

2- المديرية العامة للوظيف العمومي:حصيلة التشغيل لسنة1998.

3- المديرية العامة للوظيف العمومي:حصيلة التشغيل العشرية 1993.

4- المديرية العامة للوظيف العمومي:مرشد مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية - مجموعة النصوص و الوثائق المتعلقة بإجراءات الرقابة لمصالح الوظيف العمومي سنة1995.

5- الديوان الوطني للإحصائيات (ONS): تقييم التشغيل في قطاع الوظيف العمومي الجزائري سنة1995.

6- التعليمة الوزارية المشتركة رقم 1895 المورخة في 29 أفريل 1995 المتعلقة بتوزيع المناصب المالية في إطار إعداد مخططات تسيير الموارد البشرية.

7-المرسوم التنفيدي 123/95 المورخ في 29 أفريل 1995 المتعلق بمراجعة صلاحيات المديرية العامة للوظيف العمومي.

8-المرسوم 124/95 المورخ في 29 أفريل 1995 المتضمن إعادة تنظيم الهياكل المركزية للمديرية العامة للوظيف العمومي.



المراجع باللغة الفرنسية

I-LIVRES

1- BERNAD MARTORY ET DANIEL GROZET « G R H » 3éme édition. édition NATHAN -Paris 1998

2- CAMEIRO IRENE « Organisation et Gestion des entreprise » AENGDE Clet - Paris 1989.

3-JAQUES SOYER « Fonction formation » édit Organisations –Paris 1998.

4-JEAN GUYOT « Le recrutement méthodique du personnel » édit Organisations –Paris 1970.

5-J- M PERITTI « Fonctions personnelles et management des ressources humaines » édit Wibert -Paris 1993.

6-J-M PERITTI «Ressource Humaine et Gestion du Personnel » édit Wibert 5ème Ed – Paris 1996.

7- LAKHDER SEKIOU « Gestion du personnel » Les éditions d'organisation Montréal 1990.

8- L.EBERE MICHEL et GUY TALLANDIER (Pris de gestion des ressources humains) Edition PRESSE UNIVERSITAIRE de Grenoble France 1995.

9-L. MATHIS (Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines) Les éditions d'organisation –Paris 1982.

10- MARCEL COTE « La gestion des ressources humains » Les éditions d'organisation Montréal 1975.

11-HENRI DVHAMEZ « Stratégie et Direction de l entreprise » Clet – Paris 1986.

12-BERGER-LEURAULI « La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences dans la fonction publique » 2éme édit –Paris 1998.

13- PIERRE LANCAU « Audit Sociale. Méthodes et techniques Pour un management Efficace » Edition wibert -France 1985.

14-PIERRE JARDILLIER « La gestion prévisionnelle » édit Entreprise 1972. Paris

15-M.DEGUY «Politique des ressources humaines dans l''entreprise » édit Organisations–Paris 1984.

16-GUY THUILIER , GEA NTULAD « Histoire de l'' Administration » PUF 1994.

Mission des fonctionnaires du comité du réorganisation administratif.

II-SEMINNAIRES ET JOURNNEES D'ETUDES

1-Séminnaire sur « le management stratégique » -Alger 23 et 24 septembre 1996 .

par : Revue Ecole NationaleSupérieur d'Administration et de Gestion N° 3-96.

Abdesetar Mabkhout « Le management stratégique en perspective d'une économie, des marchés, l''éxpérience tunisienne ».

2-Journée d'étude sur l'Administration Publique E NSAG Mai 1992.

III-REVUES

1 - Ecole Nationale Supérieur D'Administration et de Gestion N° 03 1996.
2-PERSONNELLE N°43 4éme Trimestre France 1980.
3-R.F.A N°49 1989.
4-REMALD N°06 Janvier-Mars Alger.

IV-AUTRES

- GUIDE DU CONTROLEUR DES DEPENSES ET ENGAGEMENTS -MINISTERE DES FINANCES 1998.

قائمة الملاحق

الرقم	البيان
01	- نموذج مخطط التسيير التقديري السنوي للموارد البشرية في الوظيف العمومي الجزائري.
02	- نموذج القائمة الإسمية.
03	- نموذج حصيلة التشغيل.
04	- نموذج الحالة " ب "
05	- التعليمة الوزارية رقم 1895 المؤرخة في : 29 ماي 1999 المتضمنة توزيع المناصب المالية في إطار إعداد مخططات تسيير الموارد البشرية.
06	- المراسلة الإدارية المتضمنة تحديد نسب الأنماط القانونية للتوظيف في الوظيف العمومي الجزائري المؤرخة في 30 مارس 1999.
07	- نموذج مخطط التكوين السنوي في الوظيف العمومي الجزائري.

الملحق رقم:01

نموذج مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية في الوظيف العمومي الجزائري

المؤسسة:

وضعية خاصة بالهيكلة التعدادية إلى غاية 12/31/

جدول رقم 1

ر م ز	سلك و رتب	مناصب مالية	مناصب مالية	المناصب المالية الفعلية									الفرق	مؤقتين				ملاحظة
		19	19	مرسمين و متربصين				متعاقدين			المجموع	إناث		بالساعة		شهري		
				مرسم	متربص	مجموع	إناث		إناث	أجانب				المجموع	إناث	المجموع	إناث	
1	2		3	4	5	6 (5+4)	7	8	9	10	11 (8+6)	12	13 (3-11)	14	15	16	17	18

المؤسسة:

هياكل الإستشارة الداخلية

- لجان المستخدمين
- لجان الطعن

جدول رقم 02

سلك و رتب	لجنة المستخدمين					لجنة الطعن				ملاحظة
	قرار الإنشاء	نهاية الفترة	تجدي				تجديد			
			مرجع	نهاية		مرجع	نهاية	مرجع	نهاية	
أساتذة										
عمال إداريين و تقنيين										

المؤسسة:

جدول المراسيم المتعلقة بالإمتحانات و المسابقات

جدول رقم 03

سلك و رتب	دخول التكوين		توظيف خارجي			توظيف داخلي			ترسيم	إدماج	ملاحظات
	خارجي	داخلي	مسابقة على أساس الشهادة	مسابقة على أساس الفحص المهني	فحص مهني	إمتحان مهني	تأهيل مهني	حسب الإختيار			

المؤسسة:

المخطط التقديري للتوظيف لسنة :

جدول رقم 04

سلك و رتب	مناصب مالية	مناصب حقيقية	مناصب شاغرة	التوظيف الخارجي للمناصب الشاغرة			التوظيف الداخلي للمناصب لبشاغرة			ملاحظة
				نتيجة التكوين		التوظيف على أساس الشهادات مسابقة على أساس الشهادات مسابقة على أساس الإختبار فحص مهني	إمتحان مهني	ترقية إختيارية	تأهيل مهني	
				خارجي	داخلي					
وظائف عليا										
مناصب عليا										
[illegible]										

المؤسسة:

الرزنامة المختصرة لعمليات التسيير التقديري للموارد البشرية لسنة :

جدول رقم 05

سلك و رتب	التاريخ التقديري لتنظيم عمليات التسيير												ملاحظة
	توظيف خارجي			توظيف داخلي									
	مسابقة على أساس الاختبار	مسابقة على أساس الشهادات	توظيف على أساس الشهادات	فحص مهني	امتحان مهني	قوائم الكفاءات للترقية الاختيارية	ترقية عن طريق التأهيل المهني	جدول الترقيات	لجنة التوظيف	مسابقات الدخول للتكوين	أخرى		

المؤسسة:

القائمة التقديرية للإحالة على التقاعد لسنة

جدول رقم 06

الإسم و اللقب	سلك أو رتبة	التاريخ التقديري للذهاب	ملاحظة
المجموع			

المؤسسة:

المخطط التقديري لتنظيم التكوين و التأهيل و إعادة التكوين

لسنة

جدول رقم 07

سلك و رتب	تكوين أولي			تكوين إظافي			التأهيل			إعادة التكوين			المجموع	ملاحظة
	عدد الأعوان	تاريخ الدخول	فترة التكوين	عدد الأعوان	تاريخ الدخول	فترة التكوين	عدد الأعوان	تاريخ الدخول	فترة التأهيل	عدد الأعوان	تاريخ الدخول	فترة إعادة التكوين		

المؤسسة:

متابعة و مراقبة حركات الموظفين إلى غاية: 12/31/

<u>جدول رقم 08</u>

سلك أو رتبة	تعداد حقيقي	دخول											خروج														مجموع	ملاحظة
		توظيف				إعادة إدماج							ذهاب نهائي								ذهاب مؤقت							
	1998	توظيف داخلي	توظيف خارجي	متعاقد	مجموع أول	بعد الإنتداب	بعد الخدمة الوطنية	بعد إستيداع	بعد عطلة مرضية L.D	تحويل	إدماج بعد الإنتداب	مجموع ثاني	إستقالة	ترقية	طرد تسريح	عطب وفاة	فسخ عقد	تقاعد	تحويل	مجموع ثاني	إنتداب	إنتداب تكوين	بحالة الخدمة الوطنية	حالة إستيداع	عطل مرضية L.D	مجموع أول		

المؤسسة:

قائمة مختصرة للأعوان المتعاقدين و المؤقتين إلى غاية : 12/31/

جدول رقم 09

سلك و رتبة أو منصب عمل	ترتيب	عدد الأعوان المتعاقدين	مؤقتين (راتب شهري)		مؤقتين بالساعة		النجموع	الملاحظة
			الإطار القانوني للدخول	عدد الأعوان	الإطار القانوني للدخول	عدد الأعوان		
المجموع								

المؤسسة:

بطاقة مراقبة عمليات التوظيف على أساس المسابقة لسنة

جدول رقم 10

سلك أو رتبة	فتح المسابقة على أساس الشهادات			لجنة الفرز			قبول نهائي					حالة نهائية	الملاحظة
	مرجع قرار فتح المسابقة	طريقة الإشهار	مناصب شاغرة	تاريخ الجلسة	عدد المترشحين	المترشحين المقبولين	تاريخ إجراء الإمتحانات	مرجع قرار إعلان النتائج	تاريخ محضر القبول النهائي	عدد المترشحين المقبولين	المعدل الأدنى المأخوذ به		

المؤسسة:

بطاقة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق الترقية الإختيارية و التأهيل المهني لسنة

جدول رقم 11

	الرتب	المناصب المفتوحة	المناصب المقبولة	إشهار المناصب المقبولة	مرجع قائمة المؤهلين	عدد المترشحين المسجلين	تاريخ اللجنة الإدارية	عدد المترشحين المقبولين	الملاحظة
الترقية الإختيارية									
المجموع الأول									
الترقية عن طريق التأهيل المهني									
المجموع الأول									
المجموع									

المؤسسة:

بطاقة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق التكوين لسنة

جدول رقم 12

المنصب/ الرتبة	المناصب المفتوحة		إفتتاح المسابقات		لجنة ترتيب المترشحين			القبول النهائي					الملاحظة
	خارجي	داخلي	مرجع قرار فتح المسابقة	مجموع المناصب المفتوحة	تاريخ الجلسة	عدد المترشحين	المترشحين المقبولين	تاريخ محضر العمل	عدد المترشحين المقبولين	الحد المتوسط للأعوان	المؤسسة المكونة	مدة التكوين	(1
المجموع													

المؤسسة:

بطاقة مراقبة مخطط التوظيف على أساس الشهادات لسنة

جدول رقم 13

المنصب/ الرتب	عدد المناصب المفتوحة	التوظيف التام	الملاحظات
المجموع			

الملحق رقم:02

نموذج القائمة الإسمية

الوزارة المعنية:..........................

الإدارة المعنية:..........................

قائمة إسمية للموظفين إلى غاية :..............

الرقم	الإسم واللقب	الرتبة	تاريخ الميلاد	الملاحظة

الملحق رقم:03

نموذج حصيلة التشغيل

BILAN DE L'EMPLOI 1999
FICHE DE PRESENTATION DE L'IAP

Dénomination :

Type d'administration (1) :

- ADM Centrales de l'Etat ☐
- Institutions Nationales ☐
- Services Déconcentrés ☐
- E.P.A National ☐
- E.P.A Local ☐
- Collectivités Territoriales ☐

Ministère de tutelle :

Wilaya d'implantation :

Décret de création (2) : N° : Date : N° J.O.R.A :

Adresse :

Télph : Fax :

Nom - qualité et n° de télph du gestionnaire ayant renseigné le canevas: ....
....

Tableau récapitulatif

EFFECTIF BUDGETAIRE AU 1/1/99	EFFECTIF REEL AU 31/12/99	UTILISATION DES POSTES BUDGETAIRES			EFFECTIFS AU 31/12/99		
		RECRUTEMENTS EXTERNES	RECRUTEMENTS INTERNES	AUTRES	TITULAIRES	CONTRACTUELS	VACATAIRES

(1) - cocher le type d'administration concerné
(2) - réservé au E.P.A nationaux et locaux

BILAN DE L'EMPLOI 1999

TAB N°1 : SITUATION DES EFFECTIFS ET DES POSTES BUDGETAIRES

DENOMINATION DE L'I.A.P :

STAT. PART. 1)	TYPE EMPLOI 2)	INTITULE DE L'EMPLOI (Grade, Post supérieur., Fonction supérieur.) 3)	CAT./ SECT. 4)	EFF. BUDG. au 1/1/99 5)	NAT.JUR. DE LA RELAT.DE TRAV. 6)	EFF. REEL au 31/12/99 7)	UTISATIONS DES P.B			EFFECTIFS PAR TRANCHES D'AGES 11)									TOTAL 12)	D(FE)
							RECRUT. EXTERNE 8)	RECRUT. INTERNE 9)	AUTRES 10)	moins de 30 ans	30 à 40 ans	41 à 50 ans	51 à 55 ans	56 ans	57 ans	58 ans	59 ans	60 ans et plus		
		TOTAL GENERAL																		

Voir liste des Statuts Particuliers

1 = Grade
2 = Poste Supérieur
3 = Fonction Supérieure de l'Etat

T=Titulaire
C=Contractuel
V=Vacataire

BILAN DE L'EMPLOI 1999
TABLEAU N° 2 : POSITIONS SPECIALES

Denomination de l'I.A.P :

STAT. PART. 1)	TYPE D'EMPLOI 2)	INTITULE DE L'EMPLOI 3)	CAT./ SECT. 4)	Détachés		Disponibilité		Congé Longue Durée		Service National 11)
				Total 5)	Dont Femmes 6)	Total 7)	Dont Femmes 8)	Total 9)	Dont Femmes 10)	
		Total Général								

Voir liste des Statuts Particuliers

1 = Grade
2 = Poste Supérieur
3 = Fonction Supérieure de l'Etat

BILAN DE L'EMPLOI 1999
TABLEAU N° 3 : CESSATIONS DE FONCTION

Denomination de l'I.A.P :

STAT. PART.	TYPE D'EMPLOI	INTITULE DE L'EMPLOI	CAT./ SECT.	RETRAITE		DEMISSION		LICENCIEMENT		REVOCATION		DECES	
				Total	Dont Femmes	Total	Dont Femmes	Total	Dont Femmes	Total	Dont Femmes	Total	Dont Femmes
1)	2)	3)	4)	5)	6)	7)	8)	9)	10)	11)	12)	13)	14)
		Total Général											

Voir liste des Statuts Particuliers

1 = Grade
2 = Poste Supérieur
3 = Fonction Supérieure de l'Etat

BILAN DE L'EMPLOI 1999
TABLEAU N° 4 : PERSONNELS ETRANGERS

Denomination de l' I.A.P :

STAT. PART. 1)	TYPE D'EMPLOI 2)	NATIONALITE 3)	INTITULE DE L'EMPLOI 4)	CAT./ SECT. 5)	Droit Commun		Convention	
					Total 6)	Dont Femmes 7)	Total 8)	Dont Femmes 9)
			Total Général					

Voir liste des Statuts Particuliers

1 = Grade
2 = Poste Supérieur
3 = Fonction Supérieure de l'Etat

BILAN DE L'EMPLOI 1999
TABLEAU N° 5 : RETRAITES EN ACTIVITE

Denomination de l'I.A.P :

STAT. PART. 1)	TYPE D'EMPLOI 2)	INTITULE DE L'EMPLOI 3)	CAT./ SECT. 4)	STATUT. JURIDIQUE 5)	EFFECTIFS REELS 6)	DONT FEMMES 7)
		Total Général				

Voir liste des Statuts Particuliers

1 = Grade
2 = Poste Superieur
3 = Fonction Supérieure de l'Etat

T = Titulaire
C = Contractuel
V= Vacataire

الملحق رقم:04

نموذج الحالة "ب"

الوزارة المعنية:

المؤسسة المعنية:

القائمة "ب"
المتعلقة بتعداد الميزانية المفتوحة لسنة 2001

الموظفين الإداريين

الرتبة	الصنف	القسم	المناصب المالية النظرية 2001	الملاحظة
المستخدمين الإطارات(15 إلى ما فوق)				
المستخدمين في التحكم (14.13.12)				
المستخدمين المنفذين (11 و أقل)				
المجموع				

القائمة "ب"
المتعلقة بتعداد الميزانية المفتوحة لسنة 2001

الموظفين الإساتذة

الرتبة	الصنف	القسم	المناصب المالية النظرية 2001	الملاحظة
المستخدمين الأساتذة				
مجموع الأساتذة				
المجموع العام للأساتذة و الإداريين				

القائمة "ب"
المتعلقة بتعداد الميزانية المفتوحة لسنة 2001

المؤقتين

الرتبة	الصنف	القسم	المناصب المالية النظرية 2001	الملاحظة
المجموع				

الملحق رقم:05

تعليمة وزارية رقم 1895 المؤرخة
في 1995/05/29 المتضمنة توزيع المناصب
المالية في إطار إعداد مخططات
تسيير الموارد البشرية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة
المكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي

- تعليمة وزارية مشتركة رقم 1895 مؤرخة في 29 ماي 1999 تتعلق بتوزيع المناصب المالية في إطار إعداد مخططات تسيير الموارد البشرية.

الموضوع: - توزيع المناصب المالية.
المرجـــع: - المرسوم التنفيذي رقم 126-95 المؤرخ في 29 أفريل 1995.
- التعليمة رقم 2503/م.ع. م/المؤرخة في 09 جوان 1993 المتعلقة بتسيير التعدادات المالية.
- التعليمة الوزارية المشتركة رقم 305 المؤرخة في 28 ماي 1995 المحددة العلاقات الوظيفية بين مصالح الميزانية ومصالح الوظيف العمومي في إطار مهامها للرقابة على التوالي.
- التعليمة الوزارية المشتركة رقم 1273 المؤرخة في 30 ديسمبر 1995 والمتعلقة بإنشاء مناصب مالية وتحويلها وتجديدها.

إن الإطار التنظيمي المتعلق بتسيير الموارد البشرية وكيفيات ممارسة رقابة المشروعية المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 95-126 المؤرخ في 29 أفريل 1995 والتعليمة الوزارية المشتركة رقم 305 المؤرخة في 28 ماي 1995 المشار إليهما أعلاه ، قد كرس صراحة العلاقة المتواجدة بين المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية ودفاتر الميزانية المعدة بعنوان السنة المقصودة لكل مؤسسة وإدارة عمومية.

وإمتدادا لهذا الإطار الجديد لتسيير تعدادات المناصب المالية للإدارة العمومية ، فإنه تم إلغاء أحكام الفقرة 5 من التعليمة رقم 2503 م.ع.م المؤرخة في 09 جوان 1993 المشار إليها أعلاه ، التي تسمح للآمر بالصرف الرئيسي بالإحتفاظ بالمناصب المالية بنسبة 20 من التعدادات النظرية المسجلة وتوزيعها تدريجيا حسب الإحتياجات المعبر عنها خلال السنة المالية من طرف المصالح الخارجية التابعة لها.

وبناء على ماسبق ، أصبح الآمرون بالصرف ملزمين بتوزيع مجمل [illegible] المالية المسجلة بعنوان السنة المالية المقصودة وذلك حسب الإحتياجات [illegible] عنها مختلف المصالح الخارجية التابعة لها.

من حيث الشكل ، يتم إستكمال هذا الإجراء بإعداد دفاتر الميزانية للمصالح [illegible] التي تشكل الإطار المرجعي لإعداد مخططاتها السنوية لتسيير الموارد [illegible]

غير أنه و حرصا على ضمان مرونة في تسيير الموارد البشرية و قصد [illegible] بضرورة المصلحة المبررة ، يمكن للآمرين بالصرف الرئيسيين بصفة [illegible] توزيع المناصب المالية الشاغرة ما بين الولايات وفقا للشروط و الإجراءات [illegible] هذا المجال.

وفي نفس السياق ، تنص التعليمة رقم 305 المؤرخة في 28 ماي 1995 [illegible] أعلاه ، صراحة في الباب الثالث ، الفقرة الثالثة على أن "التعديلات في [illegible] التعدادات وفي تحويل المناصب المالية بسبب تأثيرها على هيكل الكفاءات [illegible] وبالتالي على مخطط تسيير الموارد البشرية المصادق عليها أصلا ، تتطلب [illegible] بين المصالح المختصة الوظيف العمومي ومصالح الميزانية.

ونظرا لمجموع هذه الإعتبارات ، يجب إدراج طلبات تعديل مخططات [illegible] البشرية التي تتقدم بها مختلف المؤسسات والإدارات العمومية في إطار [illegible] المنصوص عليها على التوالي في التعليمتين الوزاريتين المشتركتين [illegible] المؤرخة في 28 ماي 1995 ورقم 1273 /م.ع.و.ع/م.ع.م المؤرخة في [illegible] 1995 المشار إليها أعلاه.

../.

ولذلك ولأجل ضمان تطبيق موحد للتنظيم الساري المفعول ، يجب على الآمرين بالصرف و المراقبين الماليين ورؤساء مفتشيات الوظيف العمومي السهر على التطبيق الصارم لأحكام هذه التعليمة.

ع/الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة
المكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي

ع/وزير المالية

29 MAY 1999

عن وزير المالية و بتفويض منه
المدير العام للميزانية
إمضاء: أحمد سعدودي
Signé: Ahmed SADOUDI

عن الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة
المكلف بالإصلاح الإداري و الوظيف العمومي
و بالتفويض منه
المدير العام للوظيف العمومي

الملحق رقم:06

مراسلة إدارية متضمنة تحديد نسب الأنماط القانونية للتوظيف في الوظيف العمومي الجزائري المؤرخة في:30/03/1999

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة
المكلف بالاصلاح الاداري و الوظيف العمومي

30 مارس 1999

رقم 133 / ا خ / م ع و ع / 99

السادة المدراء المكلفون
بتسيير الموارد البشرية بالوزارات
للابلاغ الى : السادة الولاة
: السيدة و السادة رؤساء مفتشيات
الوظيف العمومي

الموضوع : نسب الانماط القانونية للتوظيف.
المرجع : الرسالة المنشور رقم 8605 /م ع و ع / المؤرخة في 6 نوفمبر 1991 .

يشرفني ان انهي الى علمكم بان الرسالة المنشور المذكورة أعلاه حددت نمط احتساب النسب المحددة في القوانين الاساسية الخاصة لمختلف طرق التوظيف لاسيما في حالة ما اذا كان عدد المناصب المتوفرة أقل من 10 او غير مضاعف للعدد 10.

و بهذا الشان ، ألفت انتباهي الى بعض الصعوبات التي ظهرت خلال تطبيق أحكام الرسالة المنشور السالفة الذكر خاصة فيما يتعلق باستعمال ما تبقى من المناصب المالية.

و من اجل تذليل هذه العقبات من جهة و لضمان التطبيق المنسجم والمنسق للنسب القانونية للتوظيف من جهة اخرى ، يتعين العمل على اعادة توزيع المناصب المالية الشاغرة بالتقيد الصارم للأحكام المنصوص عليها في القوانين الاساسية الخاصة والمتعلقة بالنسب المخصصة لمختلف أنماط التوظيف.

و بهذا الصدد فإن الباقي من النسب المئوية التي تنتج عن تطبيق هذه العملية ستخصص كالتالي :

- في حالة ما اذا كان الباقي من النسب يساوي او يفوق 0،5 يحول هذا الباقي الى منصب مالي واحد، و يضاف الى نمط التوظيف الذي يتوفر على هذا الباقي،

../..

- في حالة ما اذا كان الباقي من النسب اقل من نسبة 0،5 يلغى هذا الباقي من نمط التوظيف الذي يتوفر على هذا الباقي.

و على سبيل المثال، و اذا كان عددالمناصب المالية الشاغرة 9 ، توزع هذه الاخيرة طبقا للنسب المئوية القانونية كالاتي:

- 30 % بالنسبة للامتحان المهني : اي 2،7 منصبا (الباقي 7 ،0)
- 10 % بالنسبة للترقية عن طريق الاختيار : اي 0،9 منصبا (الباقي0،9)
- 5 % بالنسبة للكفاءة المهنية : أي 45، 0 منصبا (الباقي 0،45)

ان باقي القسمة العشرية بالنسبة لكل نمط من التوظيف سيخصص كالتالي :

- ان نسبة 0،7 المتبقية من نمط التوظيف عن طريق الامتحان المهني تفوق 0،5 و بالتالي يرفع الى منصب واحد يضاف الى المنصبين المخصصين مبدئيا الى هذا النمط من التوظيف الذي يصبح عدد المناصب المالية المخصصة له 3 مناصب.

ان نسبة 0،9 المتبقية من نمط التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية تفوق 0،5 و بالتالي ترفع الى منصب واحد و يخصص الى هذا النمط من التوظيف الذي يصبح عدد المناصب المالية المخصصة له منصبا واحدا .

- ان نسبة 0،45 المتبقية من نمط التوظيف عن طريق الكفاءة المهنية تقل عن 0،5 و بالتالي لا تؤخذ بعين الاعتبار ، و لذلك لا يخصص اي منصب مالي لهذا النمط من التوظيف .

اما المناصب المالية المتبقية : 9 - (2،7 + 0،9 + 0،45) = 4،95 ، أي 5 مناصب فيتم تخصيصها للتوظيف الخارجي (على اساس الشهادات ، المسابقات على اساس الشهادات او على اساس الاختبارات).

و من المسلم به انه ينبغي السهر على الاحترام الصارم للنسب المخصصة لكل طريقة من طرق التوظيف كما حددتها القوانين الاساسية الخاصة لمختلف أسلاك الموظفين.

سأكون في غاية الامتنان للتعليمات التي توجهونها لمصالحكم المسيرة للتطبيق الصارم لاحكام هذه الرسالة المنشور.

عن الوزير ... المكلف ب...
و بامر منه
المدير العام للوظيف العمومي

الملحق رقم:07

نموذج مخطط التكوين السنوي
في الوظيف العمومي الجزائري

المؤسسة:

الجدول رقم 01

دورات التكوين المتخصص المتعلقة بالتوظيف الخارجي

السنة:

مرجع القانون الأساسي:

الرتبة المطلوب شغلها	عدد المترشحين	مدة التكوين	بداية دورة التكوين	انتهاء دورة التكوين	مؤسسات التكوين	تتويج التكوين	عدد المناصب المالية المفتوحة (1)	عدد المناصب المالية المتوقعة (2)	الملاحظات

(1) . بالنسبة لدورات التكوين الخاصة بالسنة المالية الجارية.

(2) .بالنسبة لدورات التكوين الممتدة لعدة سنوات مالية.

المؤسسة:

الجدول رقم 02

دورات التكوين المتخصص المتعلقة بالتوظيف الداخلي

السنة:

مرجع القانون الأساسي:

الرتبة الأصلية	الرتبة المطلوب شغلها	عدد المترشحين	مدة التكوين	بداية دورة التكوين	انتهاء دورة التكوين	مؤسسات التكوين	تتويج التكوين	عدد المناصب المالية المفتوحة (1)	عدد المناصب المالية المتوقعة (2)	الملاحظات

المؤسسة:

الجدول رقم 03

دورات تحسين المستوى

السنة:

مرجع القانون الأساسي:

الرتبة المعنية	محتوى تحسين المستوى	عدد المترشحين	مدة الدورة	بداية الدورة	انتهاء الدورة	مؤسسة التكوين	تتويج التكوين	الملاحظات

المؤسسة:

الجدول رقم 04

عمليات تجديد المعلومات

السنة:

مرجع القانون الأساسي:

الرتبة المعنية	عدد المترشحين	محتوى تجديد المعلومات	مدة الدورة	بداية الدورة	انتهاء الدورة	مؤسسات التكوين	تتويج التكوين	الملاحظات

المؤسسة:

الجدول رقم 03

جدول حوصلة مخطط تكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات

السنة:

عمليات تكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات	الرتبة المعنية	عدد الأعوان المعنيين	المناصب المالية المفتوحة	الإعتمادات المخصصة
التكوين المتخصص للتوظيف الداخلي				
عمليات تحسين المستوى				
عمليات تجديد المعلومات				